



A JORNADA DO (A) CONSELHEIRO (A)



ELABORADO PELOS ALUMNI PLUS+® DO CELINT:

ALEXANDRE CANATELLA • CANDICE FERNANDES • DEMÉTRIO MAGNANI
• **EDUARDO TAMBURUS • ENIO KLEIN • FERNANDO BORGES**
• **FRANCISCO BROCCO • JEFFERSON S. RIBEIRO**
• **MARCELO REIS • OMAR SANTOS • PEDRO MEIRELLES**

PREFÁCIO

“Sonho que se sonha sozinho é apenas um sonho, mas sonho que faz em conjunto é um passo para a realidade”

Esta frase vem à minha mente quando leio este excelente e-book e vejo materializado o sonho de criar um “*think-tank*” sobre Governança e sobre a atividade dos Conselheiros Consultivos, voltados a empresas de capital fechado, em sua maioria familiares. Acredito muito que as empresas são as células de geração de valor para a sociedade, elementos para criar bases para uma vida mais rica e plena. Sem elas não conseguiríamos ter recursos para dedicação ao desenvolvimento profundo de nossas capacidades, de nossa cidadania, de nossa contribuição para com o próximo, literalmente.

Então nada mais nobre que ajudar mais profissionais e empresas a se dedicarem a uma Governança bem arquitetada, que possa atuar nas bases estratégicas de criação de valor e pavimentar o caminho para a “perenização adaptativa” das mesmas. Este objetivo é do maior impacto social possível, pois empresas melhores e mais fortes criam mais empregos, pagam mais impostos, melhoram os produtos e serviços disponíveis, enfim contribuem para uma sociedade e um mundo melhor!

Assim, é com grande prazer que apresento mais um material de qualidade preparado por estudiosos do tema Governança, profissionais que participaram dos programas do CELINT, tornaram-se nossos “Alumni” e agora colaboram na geração de conteúdo e material de apoio para aqueles que estão iniciando sua jornada no caminho dos Conselhos.

Este livro, em particular, se reveste de uma importância capital para todos que desejam se aprofundar nessa jornada do trabalho em um Conselho, desde a sua chegada ao mesmo, com a sugestão de um “*onboarding*” estruturado, depois com as suas principais atividades explicitadas, bem executadas e com o foco em sempre mantê-las relevantes, até o seu processo de saída, que deveria ser igualmente rico se alguns cuidados e pontos forem observados.

Nós, do CELINT, agradecemos profundamente aos autores e incitamos o leitor a ler este material criticamente, como uma referência, sempre sujeita a melhorias, para uma jornada mais produtiva do Conselheiro.

Nada melhor do que começar um caminho promissor com a ajuda e o guia de quem já chegou lá e aprendeu com seus erros e acertos. A aceleração dos resultados é uma consequência lógica!

Como sempre digo: avante!!!

Wanderlei Passarella

Fundador e Chairman do CELINT

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 5 |
| IMPORTÂNCIA DA JORNADA DO(A) CONSELHEIRO(A) | 5 |
| EXPECTATIVAS DO LEITOR | 6 |
| CAPÍTULO 1 – A CHEGADA DO(A) CONSELHEIRO(A) | 9 |
| 1.1. Exploração das motivações para ingressar neste Conselho Consultivo | 11 |
| 1.2. Acordo de Confidencialidade, Contrato de Serviços e Código de Conduta | 11 |
| 1.3. Se familiarizar com as Ferramentas e Plataformas Utilizadas na Empresa | 12 |
| 1.4. Estudar documentos-chave (Estatuto, Políticas, Relatórios Anuais, Atas das Reuniões Anteriores do Conselho, Acordo de Acionista) | 12 |
| 1.5. Carta de agradecimento para ser entregue ao Presidente do Conselho durante o Processo de Integração e no caso se for eleito como Presidente do Conselho deverá elaborar uma Carta de Boas-vindas aos entrantes | 13 |
| 1.6. Objetivos e Importância do Programa de Integração | 13 |
| 1.7. Sessões de Boas-vindas: Reuniões com a Equipe Executiva e demais Membros do Conselho | 13 |
| 1.8. Reuniões com Líderes e <i>Stakeholders</i> : Entendimento das Operações, Desafios e Oportunidade (<i>Stakeholders</i>) | 14 |
| 1.9. Entender o Processo de Tomada de Decisão da Empresa e do Conselho | 15 |
| 1.10. Visitas ao Campo: Conhecimento Prático das Instalações da Empresa | 15 |
| 1.11. Estudo da empresa, setor e sócios atuais | 17 |
| 1.12. História e Evolução da Empresa | 18 |
| 1.13. Missão, Visão e Valores: Fundamentos da organização. | 19 |
| 1.14. Estrutura, Cultura e Funcionamento Interno. | 20 |
| 1.15. Principais Produtos e Serviços: Ofertas da Empresa. | 21 |
| 1.16. Principais Mercados, Concorrentes e Clientes | 21 |
| 1.17. Melhoria Contínua no Processo de Integração para Futuros Conselheiros | 23 |
| CAPÍTULO 2 – A JORNADA DO(A) CONSELHEIRO(A) | 26 |
| 2.1. Principais Funções e Responsabilidades dos Conselheiros | 26 |
| 2.2. Calendário de Reuniões e Eventos e sua Participação | 27 |
| 2.3. Se familiarizar com as Ferramentas e Plataformas Utilizadas | 27 |
| 2.4. Mapeamento de Fluxos Operacionais Críticos | 27 |

| | |
|--|----|
| 2.5. Planejamento Estratégico: Acompanhamento do Desenvolvimento e Implantação | 28 |
| 2.6. Comunicação e Transparência | 33 |
| 2.7. Estratégias de Comunicação e Engajamento | 34 |
| 2.8. Gestão do Conflito de Interesses | 35 |
| 2.9. <i>Feedback</i> Bidirecional: com a Gestão e outros Conselheiros | 37 |
| 2.10. Indicadores de Desempenho, Metas e Avaliação dos Conselheiros | 38 |
| 2.11. Análise dos Indicadores de Desempenho da Empresa | 40 |
| 2.12. Agenda do Conselho | 42 |
| CAPÍTULO 3 - REFLEXÕES E PREPARATIVOS PARA A SAÍDA DE UM CONSELHO | 45 |
| 3.1. Reflexão sobre Experiências e Conquistas durante o Mandato | 45 |
| 3.2. Identificação de Lições Aprendidas e Áreas de Crescimento | 46 |
| 3.3. Uso do Conhecimento Adquirido para Futuras Oportunidades | 46 |
| 3.4. Preparação para a Transição de Carreira | 46 |
| 3.5. Passagem de Projetos e Responsabilidades | 47 |
| 3.6. Planejamento de Sucessão no Conselho | 48 |
| 3.7. Reunião de Despedida e Documentação Final | 48 |
| 3.8. Continuidade do Impacto: Mentoria e Contribuição Pós-Saída | 49 |
| 3.9. Manutenção de Redes de Contatos e Relacionamentos Profissionais | 49 |
| 3.10. Considerações ao Procurar Novas Oportunidades de Conselho Consultivo | 49 |
| 3.11. Diferenças nas Formas de Saída, se Amigável ou Não | 49 |
| 3.12. O que se deve Evitar neste Momento | 50 |
| CONCLUSÃO (MARCELO REIS E FERNANDO BORGES) | 52 |
| 4.1. Recapitulando os Principais Pontos | 52 |
| 4.2. O Impacto Duradouro do <i>Onboarding</i> | 53 |
| 4.3. Inspiração para Ação | 54 |
| 4.4. Reflexão Final e Continuidade | 54 |
| GLOSSÁRIO | 57 |
| BIBLIOGRAFIA | 65 |
| ANEXO | 68 |
| AUTORES | 76 |

INTRODUÇÃO

COAUTORES: ALEXANDRE CANATELLA E ENIO KLEIN



A JORNADA DO (A)
CONSELHEIRO (A)

INTRODUÇÃO

A jornada de um(a) Conselheiro(a) Consultivo(a) é uma experiência rica e cheia de alternativas, crucial para o sucesso e a governança eficaz de qualquer organização. Em um mundo de organizações cada vez mais complexo e dinâmico, a introdução de novos Conselheiros não só traz uma diversidade de perspectivas e conhecimentos, mas também fortalece a estrutura estratégica da empresa, garantindo que ela esteja bem-posicionada para enfrentar desafios futuros e explorar novas oportunidades de crescimento. Este *e-book* foi desenvolvido com o objetivo de servir como um guia abrangente e detalhado para novos Conselheiros. A inserção de um novo(a) Conselheiro(a) é um processo que envolve muito mais do que simplesmente ocupar uma posição no Conselho; é um compromisso com a missão, visão e valores da empresa, além de uma dedicação ao desenvolvimento contínuo de habilidades e conhecimentos.

Este *e-book* destaca cada fase dessa jornada, desde a preparação inicial, passando pela introdução e boas-vindas, até a integração completa, durante o exercício do mandato e transição de saída. Cada etapa é descrita em detalhes com orientações práticas e exemplos concretos que ajudarão o novo(a) Conselheiro(a) a navegar por essa jornada de maneira eficaz e eficiente.

IMPORTÂNCIA DA JORNADA DO(A) CONSELHEIRO(A)

A importância dessa jornada não pode ser subestimada, pois cada etapa do processo é crucial para garantir que o(a) Conselheiro(a) esteja bem-preparado(a) para desempenhar suas funções de forma eficaz. Desde a fase de pré-*onboarding*, onde o(a) Conselheiro(a) é introduzido(a) aos fundamentos básicos e formalidades do papel, passando pela fase de integração inicial, onde ele(a) se familiariza com a cultura e as operações da empresa, até os movimentos finais da saída e pós-saída, cada passo é desenhado para maximizar a contribuição do(a) Conselheiro(a) não só para o sucesso da organização, mas também para seu aprendizado contínuo e crescimento.

- **Impacto e Responsabilidade**

A jornada de um(a) Conselheiro(a) Consultivo(a) começa antes da primeira reunião formal, requerendo preparação cuidadosa e compromisso contínuo. O(a) Conselheiro(a) tem um papel vital na orientação estratégica e na Governança Corporativa em um sistema que direciona e controla as empresas, assegurando decisões estratégicas eficazes por meio de estruturas adequadas da empresa, trazendo uma perspectiva externa que pode desafiar o *status quo*.

- **Atualização e Aprendizado**

É essencial que o(a) Conselheiro(a) esteja atualizado(a) com as últimas tendências e mudanças no mercado. Construir relacionamentos sólidos com *stakeholders* é crucial para a execução bem-sucedida das estratégias de governança.

- **Governança e Transparência**

O(a) Conselheiro(a) deve garantir que a empresa opere de maneira transparente e responsável, promovendo a confiança entre acionistas, investidores, funcionários e demais partes interessadas. Esta função é vital para a sustentabilidade e reputação a longo prazo da organização. Na tomada de decisões estratégicas, a visão externa e imparcial do(a) Conselheiro(a) é particularmente

valiosa. Ele(a) pode identificar riscos e oportunidades que a equipe interna pode não perceber, contribuindo para decisões mais informadas e estratégicas.

- **Desenvolvimento Pessoal e Profissional**

A jornada do(a) Conselheiro(a) também oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, pois a interação com outros(as) Conselheiros(as) e líderes empresariais proporciona um ambiente rico para a troca de conhecimentos e experiências, enriquecendo o(a) Conselheiro(a) tanto no contexto profissional quanto no pessoal. o(a) Conselheiro(a) deve alinhar-se com a missão, visão e valores da empresa para contribuir de maneira significativa.

A relevância da jornada do(a) Conselheiro(a) reside na sua capacidade de influenciar e moldar o futuro da organização. Cada decisão, cada Conselho dado, tem o potencial de impactar não apenas a trajetória da empresa, mas também seu posicionamento no mercado e sua capacidade de inovar e crescer. Portanto, uma integração bem-sucedida e um entendimento profundo das operações da empresa são essenciais para que o(a) Conselheiro(a) possa desempenhar seu papel com excelência e segurança.

EXPECTATIVAS DO LEITOR

O propósito deste *e-book* é fornecer um guia prático e detalhado para novos Conselheiros Consultivos, ajudando-os a se prepararem para suas novas funções e a desempenharem seus papéis com eficiência e confiança. Proporcionar uma cobertura abrangente de *onboarding* é o principal objetivo. Desde a aceitação da oferta, passando pela integração plena, incluindo o processo de saída do Conselho e preparação para próximas etapas, o conteúdo oferece uma visão estruturada e prática de cada etapa. O leitor terá acesso a informações cruciais e ferramentas que facilitarão sua adaptação e contribuição efetiva.

Equipar o novo(a) Conselheiro(a) com conhecimentos sobre suas responsabilidades e expectativas é uma das metas centrais. Isso inclui uma compreensão profunda das funções e deveres esperados de um(a) Conselheiro(a) e das melhores práticas em governança corporativa. O material aborda aspectos práticos e estratégicos fundamentais para o sucesso do(a) Conselheiro(a).

Facilitar a integração com a empresa é uma ponte necessária para que o novo(a) Conselheiro(a) possa contribuir significativamente em seu início de jornada. Este conteúdo oferece orientações sobre como se familiarizar rapidamente com a cultura, valores e operações da empresa, incluindo dicas sobre como construir relacionamentos produtivos com membros do Conselho e equipe executiva.

Além de informações teóricas, o material oferece ferramentas práticas e recursos que o(a) Conselheiro(a) pode utilizar durante o processo de *onboarding* e além. Isso inclui *checklist*, modelos de documentos e exemplos de melhores práticas projetadas para serem aplicáveis e adaptáveis às necessidades de cada Conselheiro(a) e empresa.

Definir expectativas claras é essencial para garantir que o leitor tire o máximo proveito do material. O leitor encontrará informações detalhadas sobre cada etapa do processo de *onboarding*, incluindo: pré-*onboarding* (orientações sobre aceitação da oferta, preparação para entrevistas e criação de um currículo relevante); introdução e boas-vindas (entendimento da importância do *onboarding* e dos benefícios esperados); preparação e planejamento (planejamento do cronograma de *onboarding* e revisão de competências essenciais); integração inicial (participação em sessões de boas-

vindas, reuniões com líderes e visitas às instalações da empresa); conhecimento e informação sobre a empresa (compreensão profunda da história, missão; visão, estrutura organizacional e estratégias da empresa); estrutura e governança corporativa (conhecimento sobre a composição do Conselho, processo de tomada de decisão e calendário de reuniões); processos e procedimentos do Conselho (ferramentas, plataformas e documentos-chave); relacionamento com *stakeholders* (estratégias de comunicação, gestão de conflitos de interesse e transparência); avaliação e *feedback* (troca de *feedback*, avaliação do programa de *onboarding* e melhoria contínua); reflexão e aprendizado (reflexão sobre experiências e lições aprendidas); transição e saída (preparação para a transição; entrega de responsabilidades – do inglês *handover* - e planejamento de sucessão), e pós-saída (continuidade do impacto e manutenção de redes de contatos).

Preparar o leitor para contribuições eficazes é outro objetivo que se pretende. Isso inclui uma compreensão clara de como aplicar conhecimentos e habilidades no contexto do Conselho, como engajar-se produtivamente nas discussões e decisões estratégicas, e como continuar a desenvolver suas competências ao longo do tempo, valendo-se de uma boa jornada de *onboarding* que crie elementos valiosos neste começo.

Ao seguir as orientações e recomendações deste *e-book*, espera-se que o novo(a) Conselheiro(a) esteja plenamente capacitado para contribuir significativamente para o crescimento e a sustentabilidade da organização. A capacitação aqui proporcionada visa garantir que suas decisões e Conselhos sejam informados e eficazes, baseados em uma compreensão profunda das operações da empresa e das dinâmicas do mercado. Um(a) Conselheiro(a) bem-preparado pode antecipar desafios e propor soluções inovadoras, ajudando a empresa a manter-se competitiva e a prosperar a longo prazo.

A CHEGADA DO(A) CONSELHEIRO(A)

COAUTORES: EDUARDO TAMBURUS E FRANCISCO BROCCO



A JORNADA DO(A)
CONSELHEIRO(A)

CAPÍTULO 1 – A CHEGADA DO(A) CONSELHEIRO(A)

É natural que uma jornada de Conselheiro(a) tenha duração de 2 a 3 anos de contrato, e pode ser renovado por tempos indefinidos, mas neste capítulo iremos abordar quais ações devem ser guiadas na importante fase de integração, também chamada de *onboarding*.

Nessa fase o(a) Conselheiro(a) deverá adquirir um conjunto de informações que o(a) ajudará identificar melhor o ambiente corporativo que ele(a) irá atuar, cultura organizacional, pessoas, além de considerar elementos importantes para construir seu plano de trabalho a ser realizado no “dia seguinte”, quando de fato se dará início a sua jornada, consideramos a figura do(a) Conselheiro(a) Consultivo(a) para que esse material sirva de guia orientativo para que a jornada transcorra de maneira eficaz, eficiente e consciente.

As ações que iremos relatar podem ser diferentes quando considerarmos que o processo de governança está na sua primeira etapa, ou seja, quando o Conselho Consultivo é um instrumento totalmente novo na organização e como consequência, o(a) Conselheiro(a) encontrará um ambiente ainda não preparado para o que irá acontecer, nessa condição será necessária uma dedicação adicional para vencer os desafios do “novo” o que se diferencia dos desafios de quando o(a) Conselheiro(a) inicia o trabalho como sucessor em um Conselho que já rompeu os desafios iniciais dentro da organização.

| Etapa | Descrição | Objetivos | Ações Principais |
|------------------------------------|--|--|---|
| 1. Recepção da Oferta | Formalização do convite para o(a) Conselheiro(a) integrar o Conselho Consultivo. | Garantir clareza sobre as expectativas e as condições da oferta. | Revisão da oferta e condições, aceitação formal, e assinatura do contrato. |
| 2. Pré-Onboarding | Preparação antes da entrada oficial, focando na familiarização inicial com a empresa e o Conselho. | Preparar o(a) Conselheiro(a) para uma transição suave e eficiente. | Entrega de materiais de leitura, como estatutos, relatórios anuais, e políticas internas. |
| 3. Assinatura de Documentos | Formalização de documentos cruciais, como o Acordo de Confidencialidade e Código de Conduta. | Garantir que o(a) Conselheiro(a) compreenda e aceite os padrões e regras da empresa. | Revisão e assinatura do Acordo de Confidencialidade e do Código de Conduta. |

| | | | |
|------------------------------------|---|---|---|
| 4. Sessão de Boas-Vindas | Introdução formal ao Conselho e à equipe executiva. | Facilitar a integração inicial e a construção de relacionamentos importantes. | Realização de reuniões de apresentação com a equipe executiva e outros membros do Conselho. |
| 5. Revisão das Expectativas | Apresentação detalhada das responsabilidades e expectativas do papel do Conselheiro(a). | Alinhar expectativas e garantir compreensão clara das metas e objetivos. | Discussão sobre os objetivos estratégicos da empresa e o papel esperado do(a) Conselheiro(a) no Conselho. |
| 6. Integração Inicial | Imersão nas operações e cultura da empresa, e compreensão do papel do Conselho. | Estabelecer uma base sólida de conhecimento sobre a empresa e sua cultura. | Participação em visitas às instalações, reuniões com <i>stakeholders</i> , e revisão de fluxos operacionais críticos. |
| 7. Participação em Reuniões | Envolvimento ativo nas reuniões do Conselho e comitês. | Contribuir para as discussões estratégicas e entender o funcionamento do Conselho. | Participação em reuniões regulares do Conselho e comitês, análise de relatórios e atas anteriores. |
| 8. Feedback e Ajustes | Avaliação do progresso inicial e ajustes necessários. | Assegurar que o(a) Conselheiro(a) esteja integrado e possa contribuir efetivamente. | Sessões de <i>feedback</i> com o Presidente do Conselho, revisão de progresso, e ajustes nas responsabilidades. |
| 9. Integração Plena | O(a) Conselheiro(a) atinge a plena integração, assumindo plenamente suas responsabilidades no Conselho. | Garantir que o(a) Conselheiro(a) esteja operando de forma eficaz e alinhada aos objetivos da empresa. | Participação em todas as atividades do Conselho, contribuição significativa em decisões estratégicas. |

1.1. Exploração das motivações para ingressar neste Conselho Consultivo

Ainda que a motivação que o(a) levou a ingressar nessa jornada tenha sido considerada na decisão pré-assinatura do contrato é importante que nessa etapa o(a) Conselheiro(a) ajuste sua motivação, pois é ela que o(a) impulsiona durante a jornada que se inicia, tendo sempre a consciência de que seu trabalho se dará como parte de um todo que as consequências do trabalho de Conselheiro(a) deverão promover importantes transformações benéficas à organização e que suas marcas poderão acompanhar a organização por muitos anos.

A motivação de que seu trabalho pode e deve afetar todos os *stakeholders* de maneira perene deve ser o um dos combustíveis de sua jornada.

1.2. Acordo de Confidencialidade, Contrato de Serviços e Código de Conduta

Documentos que devem ser conhecidos e assinados na fase inicial

1.2.1 O Acordo de Confidencialidade - Anexo 1.2.1 também conhecido como *NDA (Non Disclosure Agreement)*. Deve ser formalizado e assinado como um compromisso recíproco entre a empresa e o Conselheiro, pois as atividades do Conselho muitas vezes tratarão com informações sensíveis, sejam estratégicas ou pessoais como, por exemplo, se o(a) Conselheiro(a) for realizar trabalhos de revisão de salários ou descritivos de função, para isso será necessário conhecer dados protegidos pela Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD, dados pessoais econômicos, informações essas que devem ser tratadas com confidencialidade para manter a organização estável na gestão de pessoas, além disso, o(a) Conselheiro(a) poderá ou deverá conhecer informações comerciais estratégicas ou produtos em desenvolvimentos que necessitam ser preservadas até serem aprovadas e implementadas e divulgadas, protegendo assim da concorrência,

O **Acordo de Confidencialidade** deverá conter: tipo de acordo (unilateral ou bilateral), tempo de duração, objeto e penalidade no caso de descumprimento das condições.

O documento não é obrigatório, mas extremamente importante para assegurar ou proporcionar que a relação do(a) Conselheiro(a) e a organização seja transparente e confiável, sendo assim, é importante que o(a) Conselheiro(a) assine esse documento nesta fase inicial e, se não existir, fazer a proposta de assinatura deste documento.

WWW.WONDER.LEGAL/BR/CREATION-MODELE/ACORDO-CONFIDENCIALIDADE-ENTRE-EMPREGADO-EMPREGADOR

1.2.2 O Contrato de Serviço - Anexo 1.2.2 deve ser confeccionado contendo a identificação e as responsabilidades das partes, o descritivo sucinto das atividades, com o tempo de dedicação, frequência de reuniões, o tempo de duração do contrato, cláusulas, valores e condições específicas da relação.

1.2.3 O Código de Conduta também pode ser conhecido como **Código de Ética**, é o documento onde estão registradas as normas internas que tem como objetivo principal promover o propósito da organização, princípios e valores éticos, disciplinar as relações internas e externas, proteger o patrimônio físico e intelectual e consolidar boas práticas de governança. Além de dar transparência e contribuir de maneira formal para elevar o nível de confiança na organização.

Pela sua importância, o patrocinador de sua confecção é a alta liderança da organização, porém, devem ser envolvidos representantes de todas as áreas da organização para garantir uma cobertura ampla em seu conteúdo, contendo inclusive canal de denúncia e ser claro nas consequências de seu descumprimento.

O Código de Conduta deve refletir a Cultura Organizacional e ser amplamente divulgado em todos os departamentos e unidades, fornecedores devem ser comunicados e deve se conhecer se as empresas as quais a organização se relaciona possuem um Código de Conduta aderente aos da própria organização.

Esse instrumento deve ser avaliado anual ou bianualmente sendo que suas revisões precisam ser amplamente divulgadas.

É importante que o(a) Conselheiro(a) tenha ciência do Código de Conduta nos primeiros dias e em caso de inexistência, ele pode passar a ser uma das primeiras tarefas ou proposta para o(a) Conselheiro(a) conduzir sua criação e implantação.

1.3. Se familiarizar com as Ferramentas e Plataformas Utilizadas na Empresa

No ambiente corporativo moderno, a familiaridade com ferramentas e plataformas digitais é indispensável para a eficiência do Conselho.

Atualmente, existem vários *Softwares* úteis para a realização de reuniões remotas, além de *Softwares* para gestão de reuniões que utilizam a **Inteligência Artificial (AI)**, e sistemas de segurança da informação são apenas algumas das tecnologias que os Conselheiros precisam dominar.

A utilização eficaz dessas ferramentas não só facilita a comunicação e a colaboração, mas também, protege dados sensíveis e garante a conformidade com as políticas de segurança.

Cabe ao Conselheiro(a) avaliar as ferramentas e plataformas disponíveis na empresa e sugerir eventuais melhorias ou novas tecnologias que possam ser mais adequadas ao momento da organização. Investir tempo para aprender e se adaptar a essas tecnologias é um passo essencial para qualquer Conselheiro(a) que deseja desempenhar seu papel de maneira eficaz.

1.4. Estudar documentos-chave (Estatuto, Políticas, Relatórios Anuais, Atas das Reuniões Anteriores do Conselho, Acordo de Acionista)

O estudo dos documentos-chave da empresa é uma etapa crítica no processo de *onboarding* de um Conselheiro. Esses documentos, que incluem o estatuto da empresa, políticas internas, relatórios anuais e atas de reuniões anteriores, fornecem uma visão detalhada da estrutura, operações e histórico da organização. Compreender esses documentos permite ao Conselheiro(a) tomar decisões informadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

Para facilitar essa análise, pode-se utilizar um *framework* que avalie a existência e a qualidade desses documentos, identificando pontos centrais e áreas de melhoria. Por exemplo, um *framework* pode incluir a revisão de conformidade com regulamentos, clareza das políticas e relevância

das informações financeiras. A revisão regular desses materiais ajuda a manter o(a) Conselheiro(a) atualizado sobre mudanças e desenvolvimentos importantes, garantindo uma governança eficaz e proativa.

1.5. Carta de agradecimento para ser entregue ao Presidente do Conselho durante o Processo de Integração e no caso se for eleito como Presidente do Conselho deverá elaborar uma Carta de Boas-vindas aos entrantes

Em sua primeira reunião o(a) Conselheiro(a) deve ou pode apresentar uma declaração formal, ou não, das razões consideradas para participar do Conselho e comunicar seus valores e princípios que possui e pretende aplicar em seu trabalho.

1.6. Objetivos e Importância do Programa de Integração

Nessa etapa, o(a) Conselheiro(a) deverá se familiarizar com o material preparado para identificar a necessidade do Conselho Consultivo e realizar as análises pertinentes. A partir desse ponto identificar o que é esperado como entregáveis do seu trabalho, é o momento também de avaliar a posição dos acionistas que estão envolvidos para você aprimorar sua análise e conseqüentemente para onde os seus olhos devem estar voltados.

Ressaltamos que esse primeiro momento é uma grande oportunidade de você construir um forte pacto de confiança e credibilidade, não ignore essa rica e única oportunidade de deixar uma marca positiva.

1.7. Sessões de Boas-vindas: Reuniões com a Equipe Executiva e demais Membros do Conselho

Neste primeiro encontro o(a) Conselheiro(a) deverá fazer uma apresentação pessoal descrevendo suas experiências, suas especialidades e suas características que entende serem relevantes para o trabalho em grupo assim como proporcionar oportunidade para que os outros membros façam suas apresentações para que você possa já ir identificando parceiros de tarefas ou fornecedores de informações relevantes para ações que estarão por vir.

Será também a oportunidade de conhecer pessoalmente a equipe executiva, seus valores, experiências e atribuições no negócio.

Deve fazer isso demonstrando disposição para esclarecer dúvidas e então, receber as boas-vindas dos demais.

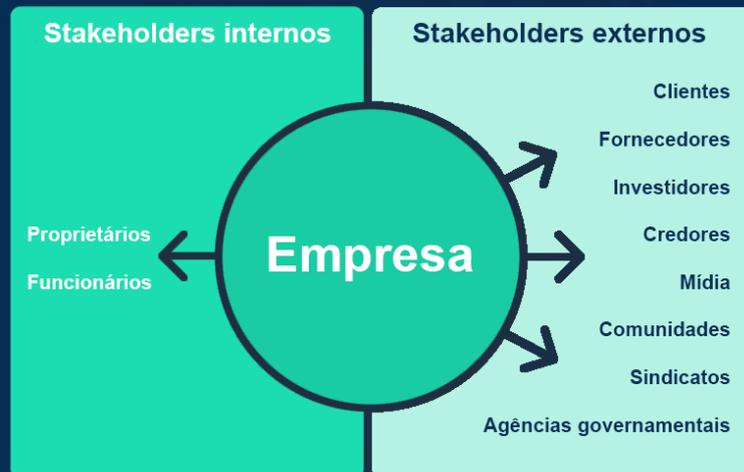
Essa também será uma excelente oportunidade para expressar sua disposição para ocupar posições que venha a ser solicitado, seja ela Secretário ou até Presidente do Conselho.

É importante buscar esclarecimento ou descrições sobre quais são as expectativas em termos de contribuição estratégica, tempo dedicado e nível de envolvimento nas atividades do Conselho.

1.8. Reuniões com Líderes e *Stakeholders*: Entendimento das Operações, Desafios e Oportunidade (*Stakeholders*)

Como conhecer e se fazer conhecido pelas Partes Interessadas (*stakeholders*)

Tipos de Stakeholders



A identificação dos *stakeholders* é um dos pilares da governança corporativa eficaz, e tem sua importância relacionada aos seguintes temas:

- Tomada de decisões informadas: o conhecimento dos interesses e expectativas, torna possível avaliar o impacto das decisões do Conselho em todos os grupos afetados, evitando conflitos e garantindo que os interesses da empresa sejam balanceados com os interesses dos demais *stakeholders*.
- Fortalecimento da reputação da empresa: ao demonstrar que considera os interesses de todos os *stakeholders*, a empresa fortalece sua reputação, além de favorecer a atração de novos parceiros e até de possíveis investidores.
- Construção de relacionamentos de longo prazo, baseados na confiança e no respeito mútuo.

Ao identificar os *stakeholders*, os Conselheiros podem formatar planos de comunicação específicos para cada grupo, utilizando canais e mensagens adequadas; estabelecer prioridades na alocação de recursos; identificar e gerenciar os conflitos de interesse entre os diferentes grupos; apontar a necessidade de ações de engajamento e fortalecimento de relacionamento.

Algumas ferramentas podem facilitar a identificação e/ou análise dos *stakeholders*, entre elas:

- Mapeamento: permite representar graficamente os diferentes grupos, suas relações com a empresa e seus níveis de influência.
- Análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*): possibilita identificar os *stakeholders* em termos de influência positiva ou negativa de cada um dos fatores da análise.
- Pesquisa de satisfação: permite coletar informações sobre percepções em relação à empresa e identificar áreas de melhoria.
- Workshops e entrevistas: permitem trocas de ideias e melhor compreensão sobre interesses e expectativas.

Considerando que o Conselho Consultivo ou o(a) Conselheiro(a) não tem o poder de deliberar, mas de influenciar, ou construir consciência, é muito importante que ele(a) mapeie os *stakeholders* relacionados à empresa.

O conhecimento desse mapa permitirá que identifique com mais clareza quais são as forças, os formadores de opinião para cada ação que se almeja e permitirá um melhor planejamento da comunicação e das ações que se darão durante a jornada.

Conhecer o organograma, pré-acordar com os sócios a realização de reuniões com os *stakeholders* internos que o(a) Conselheiro(a) se relaciona, assim como os externos que sejam também importantes para as tarefas de Conselheiro. No capítulo seguinte estão descritos os princípios que devem nortear essa relação.

1.9. Entender o Processo de Tomada de Decisão da Empresa e do Conselho

Compreender o processo de tomada de decisão é essencial para qualquer Conselheiro(a). Este processo envolve várias etapas, desde a identificação de problemas e oportunidades até a implementação de soluções. No contexto do Conselho, as decisões são frequentemente baseadas em análises detalhadas e discussões colaborativas. É importante que os Conselheiros estejam familiarizados com os diferentes tipos de decisões – estratégicas, operacionais e financeiras – e saibam quem é responsável por cada uma.

Para levantar informações na empresa, o(a) Conselheiro(a) pode utilizar ferramentas como entrevistas com executivos, análise de relatórios financeiros e operacionais, e participação em reuniões estratégicas. Um *checklist* pode ser útil para garantir que todas as áreas críticas sejam cobertas. A transparência e a comunicação eficaz são pilares desse processo, garantindo que todas as partes interessadas estejam alinhadas e informadas.

1.10. Visitas ao Campo: Conhecimento Prático das Instalações da Empresa

A importância de se conquistar uma visão 360° sobre a empresa para se alcançar uma análise em profundidade de suas características funcionais.

O grande desafio de toda gestão de negócios e, portanto, de todo profissional que se apresenta como membro de um Conselho Consultivo em busca do sucesso de uma empresa, está em manter-se próximo da realidade no entorno desta empresa bem como em todos os seus corredores internos onde a equipe de trabalho se dedica à realização de suas atividades fins.

Não podemos acreditar que um Conselheiro(a) terá sucesso em sua jornada se não adquirir quanto antes um profundo conhecimento na prática sobre todos os detalhes que compõem o dia a dia desta empresa.

Visitar suas instalações, conhecer pessoalmente os principais líderes de direito e de fato, seu *layout*, salas de trabalho, de reunião e de confraternização irão dar ao Conselheiro(a) uma imersão quanto à análise da realidade que pode se esconder por detrás das consideradas fortalezas ou das desconhecidas fraquezas que a equipe de trabalho enfrenta longe dos paradigmas que seus líderes pressupõem e utilizam em suas estratégias de trabalho.

Cabe avaliar a necessidade de contato com *stakeholders* externos considerados relevantes para a estratégia atual da empresa.

A saúde mental da equipe é uma consequência inerente do local de trabalho, desde os detalhes mais físicos ligados à iluminação, áreas livres, mesas e cadeiras quanto ao ambiente social de interação, pressão psicológica, ou falta de motivação da equipe.

Sempre é aconselhável visitas frequentes e não agendadas, um café com todos os atores, entenda as expectativas, a evolução de resultados pelas ações implementadas, ou correção de premissas existentes.

O(a) Conselheiro(a) deverá promover junto à Diretoria da empresa eventos para identificar como anda o relacionamento da empresa junto ao mercado e avaliar desempenho e aderência às estratégias.

Deve-se tomar cuidado com aqueles que sempre visitam os melhores amigos e não os clientes que realmente têm reclamações ou sugestões mais efetivas. O ideal é pedir uma série de visitas, em dois dias seguidos para, com isso, também medir o grau de penetração que a equipe de vendas tem em todos os setores do cliente. Ou seja, não apenas compras, mas também almoxarifado, controle de qualidade, financeiro, projetos, etc.

Conquistar uma visão 360° sobre a empresa é fundamental para uma análise abrangente e aprofundada de suas características funcionais. Aqui estão algumas das principais importâncias dessa abordagem:

1. Tomada de Decisão Informada: Uma visão completa ajuda os líderes a tomarem decisões informadas baseadas em dados e informações holísticas sobre todos os aspectos da empresa, desde finanças e operações, até *marketing* e atendimento ao cliente.
2. Identificação de Oportunidades e Riscos: Ter uma visão 360° possibilita identificar oportunidades de melhoria e inovações, além de visualizar riscos potenciais em áreas diferentes da organização. Isso facilita uma abordagem mais proativa na gestão e não é incomum encontrar empresas que tenham um Departamento que cuida de Riscos e tenham esse material construído e se essa for a situação da empresa que está, será oportuno avaliar e propor revisões, se necessário.

3. **Alinhamento Estratégico:** Compreender como cada departamento e função se conecta e contribui para os objetivos gerais da empresa garantindo que todos estejam alinhados em suas metas. Isso minimiza o risco de silos organizacionais e aumenta a colaboração.
4. **Melhoria da Experiência do Cliente:** Uma visão abrangente do funcionamento interno da empresa e do comportamento do cliente permite que a empresa ofereça uma experiência mais personalizada e adaptada às necessidades dos consumidores.
5. **Inovação Contínua:** Com uma melhor compreensão das capacidades e limitações da empresa, é mais fácil promover uma cultura de inovação que impulse mudanças necessárias e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
6. **Métricas de Desempenho:** Ter uma visão 360º facilita a definição e o acompanhamento de métricas de desempenho em todas as áreas. Isso aguça a capacidade da empresa de adaptar-se rapidamente a mudanças no mercado.
7. **Reação Ágil às Mudanças:** Em um ambiente de negócios em constante mudança, uma visão holística permite responder rapidamente a tendências e demandas do mercado, ajustando estratégias conforme necessário.
8. **Engajamento e Colaboração:** Uma compreensão abrangente dos diferentes aspectos da empresa ajuda a promover um ambiente mais colaborativo, onde equipes de diferentes departamentos podem trabalhar juntas em projetos e iniciativas.
9. **Valor Sustentável:** Em última análise, uma visão 360º contribui para a criação de valor sustentável a longo prazo, permitindo que a empresa não apenas sobreviva, mas prospere em um cenário competitivo.

Consolidando esses pontos, a importância de se conquistar uma visão 360º sobre a empresa se traduz em uma organização mais coesa, adaptável e orientada para resultados, capaz de navegar com sucesso em um ambiente de negócios em constante transformação.

1.11. Estudo da empresa, setor e sócios atuais

A imersão nos dados da empresa como parte fundamental da construção de uma visão holística e necessária para a elaboração de um plano de trabalho do Conselho mais adequado às reais necessidades da empresa.

Temos que realizar uma imersão em todas as informações que possamos coletar quanto a esta empresa, seus sócios passados e atuais e suas diferentes expectativas ou divergências quanto a verdadeira Missão, Valor e Objetivos da empresa.

Nem sempre o que está impresso na placa de Missão da empresa na sala de recepção traz o verdadeiro cerne atual dela.

Temos que listar tal como em um mapa, todas as percepções e declarações obtidas em entrevistas com os sócios da empresa para montar o verdadeiro organograma de poder da empresa.

Quem lidera de fato e de direito? Quem tem poder nem sempre tem os cargos, mas navega com destreza mesmo estando longe dos corredores da empresa.

Recomenda-se criar uma pequena lista de perguntas informais, mas de caráter aberto para poder descortinar detalhes do passado da empresa, frustrações, sucessos e expectativas quanto ao futuro.

O estudo da empresa também deve comparar seus resultados com base no setor onde atua e seus indicadores próprios de desempenho. Estarão alinhados com os da empresa e com os que busca alcançar com o apoio do Conselho Consultivo? Os sócios têm uma visão realista do potencial da empresa frente à força e penetração dos concorrentes, seus produtos e suas formas de atuação no mercado? Existem riscos ligados à ética e à observação das boas práticas de mercado? Crescer no setor traz desafios que podem colocar a empresa em risco de arriscar sua reputação ou quebrar normas quer sejam fiscais, legais ou éticas?

Temos que pedir acesso à toda a documentação de auditorias prévias, e em caso de inexistência delas, temos que sugerir uma auditoria independente para começarmos a construir toda a análise de dados históricos de resultados financeiros com base em dados corretamente contabilizados.

Entre os principais relatórios gerenciais que o(a) Conselheiro(a) deve estar familiarizado e que deve pedir acesso, estão os seguintes documentos:

1. Balanço patrimonial
2. Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
3. Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)
4. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)
5. Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)
6. Demonstração do Valor Adicionado (DVA)
7. Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)

A partir daí, a análise da empresa passa a ser confiável e qualquer discrepância poderá ser corrigida a tempo ainda que com o ônus a ser pago, mas sem interferir no planejamento futuro da operação.

1.12. História e Evolução da Empresa

Entendendo a linha do tempo da empresa, pretende-se pavimentar a trilha que o(a) Conselheiro(a) deve seguir para o sucesso de suas atribuições enquanto colaborador(a) de seu futuro.

Estudar a história de um povo, uma nação, ou de uma empresa sempre vai nos trazer dados muito importantes para entender seu presente e tentar soluções inéditas para seu futuro.

Toda a dinâmica da fundação da empresa, os desafios do fundador, os valores incorporados com o aprendizado que o tempo trouxe na evolução da empresa, são um pano de fundo que sempre vai estar presente nas identidades da empresa e seus colaboradores.

Cabe aqui dedicar um tempo durante as entrevistas informais junto aos sócios e seus pares, empregados mais antigos, para ouvir as histórias que tem para contar. Temos que ser bons ouvintes para dar espaço às diferentes interpretações da mesma história. Ouvir os novos colaboradores e como veem esta história e como ela chegou até eles, vai nos dar uma clara noção de suas aderências, ou não, ao DNA da empresa e como isso lhes orienta suas atividades. O quanto a história da empresa lhes é importante, lhes dá confiança em seus líderes e como alinham sua intenção de continuar na empresa pela aderência que sentem dos valores da empresa com os seus próprios.

1.13. Missão, Visão e Valores: Fundamentos da organização.

Como a empresa se posiciona quanto à Missão e Visão estruturados pelos seus sócios e como está sendo fiel aos seus Valores

Como já falamos acima, a placa na recepção da empresa que anuncia sua Missão, Visão e Valores não pode estar empoeirada pela falta de observância de sua legitimidade.

Pela análise da história contada da empresa saberemos se esta foto é de fato um filme presente na mente de todos os seus colaboradores.

Às vezes, entretanto, Missão e Visão devem ser avaliadas pelo filtro do futuro que a empresa deve buscar para sua continuidade e sucesso. Os tempos mudam e, com eles os mercados e as necessidades dos clientes para o que a empresa pode entregar em termos de produto e serviços. Já os valores não podem mudar com o tempo e devem ser o guia permanente diante de qualquer mudança necessária de Missão ou Visão da empresa.

O(a) Conselheiro(a) tem papel fundamental na crítica destes dois pilares da organização. Como os sócios e líderes estão alinhados com o tempo atual no cuidado da Missão e da Visão da empresa? Sabem exercitar estes dois em prol da continuidade da empresa? Quais são seus arautos dentro da organização? Os alimentam constantemente enquanto estão mirando o futuro da empresa? Tem foco em seus dizeres e busca verdadeiramente sua observância?

O(a) Conselheiro(a) deve ser antes de todos o que vai recordar sempre a todos o quanto a empresa está usando este norte em suas decisões e ele mesmo deve gravar em negrito estas palavras em sua lista de ponderações em toda ata de reunião de Conselho.

Para as empresas onde a Missão, Visão não estão claras ou até mesmo não existem ou estão claramente esquecidas, cabe ao Conselheiro(a) buscar orientar os sócios para uma reflexão profunda para sua criação ou atualização para tornar público, claro e presente ao que todos devem estar sintonizados. Sem estes balizadores, qualquer empresa estará à deriva e qualquer destino não fará diferença já que não sabem para onde querem ir.

1.14. Estrutura, Cultura e Funcionamento Interno.

Montando o quebra-cabeças dentro do labirinto dos organogramas oficiais e reais

Considerando que o(a) Conselheiro(a) Consultivo(a) tem que primar por uma atuação voltada a construção de novos conceitos ou posturas e não possui autoridade para deliberar ou ordenar, ele terá que atuar de maneira construtiva através de pessoas, portanto é importante que nesse momento de integração busque o conhecimento da estrutura e cultura da empresa para conhecer o funcionamento interno.

A Cultura organizacional é um bem intangível composto por práticas que caracterizam o ambiente interno da companhia, seus valores, normas, comportamentos, conceitos sobre ética que influenciam informalmente nas tomadas de decisões, a cultura da organizacional ela é ou foi moldada pelas lideranças durante sua história sendo fortes e difíceis de serem alteradas sendo necessário conhecê-las.

Se a empresa for familiar ou tiver familiares atuando na organização, redobramos a importância dessa etapa pois quando a quebra desses conceitos culturais ocorre os riscos de conflitos podem ser potencializados.

Nem tudo que está escrito em uma apresentação de slides ou outra ferramenta que o valha, deve ser aceito como a verdadeira estrutura organizacional. Todo profissional que acumulou experiência prática e conhecimento real para se apresentar como Conselheiro(a) sabe que existem estruturas de funcionamento interno que desafiam constantemente qualquer modelo desenhado com a melhor das boas intenções pela área de Recursos Humanos.

Considerando que o principal fator para se atingir resultados não está nas tecnologias, métodos, recursos e sim nas pessoas e como elas se relacionam, conhecer a estrutura e cultura da organização se torna fundamental e determinante para o sucesso do trabalho de um(a) Conselheiro(a) Consultivo(a).

“A Estrutura é a influência mais importante e poderosa que existe dentro da organização. Se não podemos lidar com a estrutura, não seremos capazes de mudar fundamentalmente a organização”. Robert Fritz

A melhor pergunta que se pode fazer quando estamos analisando a estrutura organizacional é sobre quem efetivamente toma as decisões difíceis quando os problemas se apresentam em uma área.

Se for a mesma pessoa que encabeça aquela chave do organograma, então a empresa está bem estruturada pelo poder de fato está com quem de direito.

Se houver discrepâncias pela falta ou demora na tomada de decisões, esta peça vai fazer todo o dominó cair, pois não haverá legitimidade das lideranças e não haverá apoio nas ações propostas pelos que deveriam creditar confiança em seus superiores.

Deve-se, portanto, tomar muito cuidado com a atualização constante dos organogramas e vê-los não apenas nas duas dimensões do papel, mas com uma terceira dimensão que nos dê uma noção clara do peso que cada peça confere ao todo. Ou seja, para dar uma visão mais clara: o peso de uma peça pode interferir no tecido da empresa, criando uma depressão no plano, fazendo todo o

poder convergir para uma só pessoa. Isso levará ao fracasso da organização pelo desinteresse dos demais em contribuir com ideias novas, dedicação e críticas que podem ser alertas importantes para o sucesso da sobrevivência da empresa.

“Se sua transformação organizacional não é apoiada e reforçada por uma cultura organizacional, o esforço necessário para manter o resultado desejado continuará a parecer como esforço extra e será muito difícil de sustentar.” Peter Drucker.

1.15. Principais Produtos e Serviços: Ofertas da Empresa.

Como aplicar as principais ferramentas de *marketing* na análise das estratégias comerciais existentes quanto às suas fraquezas e fortalezas para o sucesso perene da empresa

Para um Conselheiro, entender os produtos e serviços de uma empresa é crucial para poder avaliar o que o mercado está buscando e o que os concorrentes estão fazendo. Ainda que seja uma tarefa difícil, às vezes a depender do grau de tecnologia envolvida, a regra básica é se ater às regras mais clássicas de *marketing* quanto ao que realmente traz a lucratividade, a competência e a continuidade dos produtos enquanto core business da empresa. Ou seja, qual é o principal negócio ou produto da empresa?

Mesmo os Conselheiros que vem da área comercial ou *marketing*, podem se perder aqui nesta avaliação. O mercado está diante de transformações tão gritantes que se torna quase impossível fazer previsões de consumo e eficácia de produtos ou serviços para os próximos dez anos.

Produtos esquecidos podem tornar-se novas estrelas e vice-versa.

Cabe aqui a defesa de uma constante verificação da aceitação dos produtos e de suas qualidades e valores percebidos pelo consumidor.

Iremos sugerir algumas literaturas próprias da área de *marketing* e vendas para lembrar ao Conselheiro(a) como estão em constante mutação, e para tanto fazemos uma lista no anexo I.

1.16. Principais Mercados, Concorrentes e Clientes

Como buscar uma visão abrangente dos horizontes de possibilidades que o mercado e a incansável busca de mudanças de paradigmas para fazer frente a concorrentes enquanto e atender a um consumidor cada vez mais bem posicionado.

Como Conselheiro(a) Consultivo(a), é fundamental ajudar os líderes da empresa a desenvolverem uma visão abrangente e adaptável em relação às possibilidades e mudanças no mercado.

Abaixo segue uma lista parcial de ações estratégicas que, conforme a situação da organização, competências existentes e prioridades estabelecidas, poderão ser implementadas. Nem todas serão a ferramenta ideal para o momento da empresa, e, portanto, devem ser pensadas com cuidado quando de sua implantação.

1. **Fomentar a Visão Estratégica:** Trabalhe com os líderes para definir uma visão clara e dinâmica que reflita não só o estado atual da empresa, mas também suas aspirações futuras. Essa visão deve ser revisitada regularmente para garantir que permaneça relevante.
2. **Análise PESTEL:** Auxilie na realização de análises PESTEL (Política, Econômica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica e Legal) para identificar fatores externos que possam impactar o mercado e a operação da empresa. Isso ajuda a antecipar mudanças de paradigma e tendências emergentes.
3. **Desenvolvimento de Cenários:** Ajude a construir cenários futuros que explorem diferentes possibilidades de mercado. Isso permitirá que os líderes se preparem melhor para várias situações e desenvolvam estratégias mais robustas.
4. **Inovação Contínua:** Promova a importância da inovação contínua e da agilidade organizacional. Incentive os líderes a criarem um ambiente onde a experimentação e a aceitação do risco sejam bem-vindas.
5. **Inteligência de Mercado:** Estimule a implementação de sistemas de inteligência de mercado que monitorem a concorrência, as tendências do consumidor e as inovações do setor de forma contínua. Isso pode incluir ferramentas de análise de dados e relatórios regulares sobre tendências de mercado.
6. **Engajamento do Cliente:** Envolve as equipes na criação de uma cultura de escuta ativa do cliente. Isso pode ser conseguido por meio de *feedbacks* regulares, pesquisas e grupos focais. Conhecer as expectativas do consumidor é essencial para se adaptar rapidamente.
7. **Capacitação e Desenvolvimento:** Invista no desenvolvimento das habilidades dos líderes e das equipes em áreas como análise de dados, design thinking e inovação. Um time bem treinado é mais capaz de identificar e explorar novas oportunidades.
8. **Rede de Colaboração:** Incentive os líderes a estabelecerem parcerias estratégicas e colaborações com outras empresas, startups e instituições. Isso pode proporcionar acesso a novas ideias e tecnologias.
9. **Revisão de Modelos de Negócio:** Ajude os líderes a revisitarem e, se necessário, reinventar o modelo de negócio da empresa para se alinhar às novas realidades do mercado e às expectativas dos consumidores.
10. **Monitoramento do Desempenho:** Implementar indicadores de desempenho que ajudem a medir a eficácia das estratégias adotadas e a agilidade da empresa em responder às mudanças. Isso permitirá ajustes em tempo real.

Ao se concentrar nessas áreas, você pode capacitar os líderes da empresa a manterem uma mente aberta para as oportunidades, abordando as mudanças de paradigma de maneira proativa enquanto atendem às necessidades de consumidores cada vez mais exigentes e bem-informados.

1.17. Melhoria Contínua no Processo de Integração para Futuros Conselheiros

O processo de *onboarding*^{1 2} de Conselheiros Consultivos tem por objetivo a integração com os demais Conselheiros e com a empresa. Deve proporcionar compreensão da visão, dos valores e da cultura organizacional, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa; conhecimento mais detalhado do negócio, desafios e oportunidades, proporcionando contribuição ativa e tomada de decisão assertiva e estratégica. Possibilita construção de relacionamento sólido com os demais Conselheiros, com a Diretoria e os demais *stakeholders*; e por fim, diminui a curva de aprendizagem, otimizando tempo e recursos.

O processo de *onboarding* também tem alguns desafios. Entre os mais comuns, estão o alinhamento das expectativas dos Conselheiros com relação ao papel individual e do grupo; dificuldade de ajuste de agendas comuns e tempo para investir na construção de relacionamentos sustentáveis; adaptação às ferramentas utilizadas pelo Conselho ou seu *modus operandi*; entre outros.

No caso específico de empresas familiares, observamos ainda outros desafios do *onboarding*, decorrentes da complexidade das dinâmicas próprias dessas empresas. Temas como a presença forte do dono ou de membros da família na empresa e no Conselho, sucessão familiar³⁴ e primeira experiência com governança corporativa ou primeiro Conselho da empresa são sensíveis e importantes. Para garantir a eficácia do processo de *onboarding* de Conselheiros, faz-se necessária a avaliação contínua do processo, identificando os pontos de excelência e de melhoria, o que vai permitir que sejam realizadas as devidas adaptações ao longo do tempo.

Os Conselheiros devem ser chamados a trazer suas considerações sobre o processo de *onboarding*, criticando e sugerindo. A tecnologia pode ser também uma grande aliada desse processo de melhoria contínua, trazendo práticas de colaboração, plataformas de gestão de reuniões, atas, processos e documentos.

Benefícios do *Onboarding* Estruturado para Conselheiros

- **MELHORIA DA GOVERNANÇA: CONSELHEIROS BEM INTEGRADOS PODEM CONTRIBUIR MAIS EFETIVAMENTE PARA A GOVERNANÇA DA EMPRESA¹².**
- **EFICIÊNCIA: UM *ONBOARDING* EFICAZ ACELERA O TEMPO NECESSÁRIO PARA QUE OS CONSELHEIROS COMPREENDAM SUAS RESPONSABILIDADES E COMECEM A CONTRIBUIR.**
- **FORTELECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: NOVOS CONSELHEIROS QUE SE SENTEM BEM-VINDOS E APOIADOS AJUDAM A FORTALECER A CULTURA DE GOVERNANÇA E ÉTICA DA EMPRESA².**

¹ “O *onboarding* eficaz é crucial para garantir que novos membros do conselho compreendam suas responsabilidades e se integrem rapidamente à cultura da organização”. - Smith, John. (2020). “Effective Onboarding for Board Members.” *Journal of Organizational Management*, 15(3), 45-58.

² “Programas de *onboarding* bem estruturados ajudam a alinhar as expectativas e a promover um entendimento comum entre os membros do conselho”. - Brown, Michael. (2021). “Onboarding New Board Members: Strategies for Success.” *Nonprofit Leadership Quarterly*, 8(4), 67-80.

³ “A sucessão é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares, exigindo planejamento cuidadoso e comunicação aberta entre as gerações.” - Leach, Peter. (2011). “Family Businesses: The Essentials.” Profile Books.

⁴ “A governança eficaz em empresas familiares requer um equilíbrio entre os interesses da família e os objetivos da empresa, promovendo a sustentabilidade a longo prazo.” - Carlock, Randel S., & Ward, John L. (2001). “Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business.” Palgrave Macmillan.

- IMPLEMENTAR UM PROCESSO DE *ONBOARDING* ESTRUTURADO PARA CONSELHEIROS FAZ GRANDE DIFERENÇA NA EFICÁCIA E NA COESÃO DO CONSELHO, GARANTINDO ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA.

¹: MA8 CONSULTING ²: C-LEVEL

A JORNADA DO (A) CONSELHEIRO (A)

COAUTORES: CANDICE FERNANDES, DEMÉTRIO MAGNANNI
E JEFFERSON SANTOS RIBEIRO



A JORNADA DO (A)
CONSELHEIRO (A)

CAPÍTULO 2 – A JORNADA DO(A) CONSELHEIRO(A)

A jornada de um(a) Conselheiro(a) em uma organização é repleta de responsabilidades e desafios que exigem uma compreensão profunda das dinâmicas empresariais e das melhores práticas de governança.

Este capítulo pretende fornecer uma visão abrangente das principais funções e responsabilidades dos Conselheiros, incluindo a supervisão das operações, a orientação estratégica, a liderança dentro do Conselho e a gestão de conflitos de interesse. Além disso, abordaremos a avaliação dos processos e ferramentas, explorando o processo de tomada de decisão, a participação em reuniões e eventos, a familiarização com as ferramentas e plataformas utilizadas pela empresa e o mapeamento de fluxos operacionais críticos.

Também enfatizamos a importância da documentação e análise, destacando a necessidade de estudar documentos chave, como estatutos, políticas internas, relatórios anuais e atas de reuniões anteriores, além da análise dos números de desempenho da empresa. Em seguida, fornecemos orientações sobre integração e relacionamentos, explicando como se integrar rapidamente à cultura e operações da empresa, e como construir relacionamentos produtivos com membros do Conselho e a equipe executiva.

Por fim, discutimos o desempenho e a melhoria contínua, abordando a avaliação do desempenho do(a) Conselheiro(a) e a importância da melhoria contínua no processo de *onboarding* e além.

Ao final deste capítulo, o(a) novo(a) Conselheiro(a) estará bem equipado para influenciar positivamente o futuro da organização e contribuir de maneira significativa para seu sucesso.

2.1. Principais Funções e Responsabilidades dos Conselheiros

Os Conselheiros desempenham um papel crucial na governança corporativa, atuando como guardiões da missão, visão e valores da empresa. Suas principais funções incluem a supervisão das operações, a orientação estratégica e a garantia de conformidade com as políticas e regulamentos. No entanto, o nível de envolvimento pode variar conforme o perfil, porte e maturidade da empresa, conforme a teoria de David Nadler, que distingue Conselheiros mais *hands-on* de Conselheiros mais *hands-off*.

Além disso, os Conselheiros devem manter uma postura de *noses-in* e *hands-out*, ou seja, estar atentos às operações sem interferir diretamente. A liderança é uma competência central, onde o(a) Conselheiro(a) deve liderar o direcionamento e controle da organização, desenvolver talentos junto ao CEO e liderar o próprio CEO. A capacidade de questionar, desafiar e apoiar a equipe executiva é fundamental para o sucesso do Conselho, e isso requer um compromisso contínuo com o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

2.2. Calendário de Reuniões e Eventos e sua Participação

A participação ativa em reuniões e eventos do Conselho é fundamental para o desempenho eficaz de um Conselheiro. O calendário típico inclui reuniões mensais, trimestrais, anuais e eventos especiais, cada um com sua própria agenda e objetivos. As classes de assuntos que devem constar na pauta anual incluem liderança, saúde da empresa, estratégia e geral (como inovação, estruturantes, comitês, riscos, cultura e valores).

Por exemplo, reuniões mensais podem focar em questões operacionais e de desempenho, enquanto reuniões trimestrais podem abordar a estratégia e a saúde financeira. Eventos anuais podem incluir revisões estratégicas e sessões de planejamento. Preparar-se adequadamente para essas reuniões, revisando documentos e relatórios relevantes, é crucial para contribuir de forma significativa. A dedicação a essas atividades demonstra o compromisso do(a) Conselheiro(a) com a missão e os objetivos da organização.

2.3. Se familiarizar com as Ferramentas e Plataformas Utilizadas

No ambiente corporativo moderno, a familiaridade com ferramentas e plataformas digitais é indispensável para a eficiência do Conselho. *Softwares* de gestão de reuniões, plataformas de comunicação e sistemas de segurança da informação são apenas algumas das tecnologias que os Conselheiros precisam dominar. A utilização eficaz dessas ferramentas não só facilita a comunicação e a colaboração, mas também protege dados sensíveis e garante a conformidade com as políticas de segurança.

Além disso, cabe ao Conselheiro(a) avaliar as ferramentas e plataformas disponíveis na empresa e sugerir eventuais melhorias ou novas tecnologias que possam ser mais adequadas ao momento da organização. Investir tempo para aprender e se adaptar a essas tecnologias é um passo essencial para qualquer Conselheiro(a) que deseja desempenhar seu papel de maneira eficaz.

2.4. Mapeamento de Fluxos Operacionais Críticos

A análise em profundidade das características funcionais da empresa pode revelar ineficiências e gargalos nos processos internos, permitindo a criação e priorização de planos que permitam implementação de melhorias e a otimização de operações. A cultura de mapeamento de processos e busca constante de melhorias contribuem para o ganho de eficiência operacional, mas, principalmente, criam suporte para uma estrutura de gestão de riscos.

A gestão de riscos existe para ser associada ao processo decisório e ao processo de estabelecimento da estratégia, ou seja, a gestão de riscos é processo que deve ser integrado ao processo de decisão. Do ponto de vista operacional, podemos dizer que o gerenciamento de riscos integra a governança de uma empresa, pois o risco precisa ser identificado, medido, tratado e monitorado.

No Anexo 2.4 é apresentada outra abordagem para o tema de RISCOS, bem importante para uma empresa.

As principais reflexões a serem discutidas são:

- O que pode comprometer o cumprimento das estratégias e metas?
- Onde estão as maiores oportunidades, ameaças e incertezas?
- Quais são os principais riscos?
- Quais os riscos a explorar?
- Qual a percepção desses riscos?
- Qual a exposição desses riscos? Existe diferença entre percepção e exposição desses riscos?
- Como a organização responde aos riscos?
- Existem informações confiáveis para tomada de decisões?
- O que é feito para assegurar que os riscos estejam em um nível aceitável conforme o apetite a riscos aprovado?
- Os executivos e gestores têm consciência da importância do processo de gestão de riscos?
- A organização tem as competências necessárias para gerir riscos assumidos?
- Quem identifica e monitora ativamente os riscos da organização?
- Que padrões, ferramentas e metodologias são utilizados?

Material colhido no Caderno de Governança Corporativa – Gerenciamento de Riscos Corporativos.

2.5. Planejamento Estratégico: Acompanhamento do Desenvolvimento e Implantação

Provocar o pensamento estratégico de uma organização é papel de seus órgãos de governança. Cabe ao Conselho assegurar o correto desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico assegurando que a empresa detenha os corretos recursos humanos, intelectuais e financeiros para o desenvolvimento e implantação do mesmo; que a empresa esteja atenta a eventuais mudanças, evoluções constatadas no mercado que demandam alteração no próprio planejamento e fazer acompanhamento na execução do planejamento estratégico, até porque de nada vale um bom planejamento sem uma execução ainda melhor.

Diante do acima exposto, caberá aos Conselheiros monitorarem a implantação do planejamento estratégico, o que deverá estar previsto na pauta anual. Além das reuniões de Conselho, o acompanhamento em campo se faz necessário via contato com os diversos *stakeholders* envolvidos – clientes, fornecedores, funcionários e demais.

4 ferramentas de Planejamento Estratégico

Abaixo 4 principais ferramentas de planejamento estratégico:

1. As 5 Forças de Porter

As 5 Forças de Porter compõem uma metodologia criada no final da década de 1970 por Michael Porter, que considera os fatores competitivos mais relevantes entre as empresas de determinado mercado.

5 FORÇAS DE PORTER



São eles:

Rivalidade entres os concorrentes

- A rivalidade entre os concorrentes é muito acirrada?
- Quem são os seus concorrentes diretos e indiretos?
- A competição se dá por preço, produtos, serviços, tecnologia, *marketing* ou outros diferenciais?

Poder de negociação dos clientes

- Poucas empresas + muita demanda = menor o poder de negociação dos clientes

- Muitas empresas + pouca demanda = maior o poder de negociação dos clientes

Poder de negociação dos fornecedores

- Poucos fornecedores + muitas empresas = maior o poder de barganha dos fornecedores
- Muitos fornecedores + poucas empresas = menor o poder de barganha dos fornecedores

Ameaça de novos concorrentes

- O surgimento de novos concorrentes pode representar uma queda do *Market Share* da sua empresa.

Ameaça de produtos substitutos

- A quinta Força de Porter trata da possibilidade dos seus produtos ou serviços serem substituídos por aqueles da concorrência. Se a diferenciação for muito baixa, talvez seja hora de inovar e oferecer algo único para o seu público.

2. Análise FOFA (SWOT)

SWOT significa Forças (*Strength*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Essa análise considera aspectos internos e externos da empresa e é uma das ferramentas de planejamento estratégico mais utilizadas. Os fatores internos (Forças e Fraquezas) são aqueles sob os quais a empresa tem controle e dizem respeito à maneira como o negócio está estruturado:

As Forças são, obviamente, os pontos fortes e as vantagens competitivas que o seu negócio apresenta. As Fraquezas são os fatores que precisam ser melhorados para que o negócio atinja seus objetivos. Oportunidades e Ameaças são fatores que vêm de fora da empresa e a influenciam de alguma forma.

Não é possível controlá-los, mas é preciso se preparar para eles.

As Oportunidades são forças externas que interferem na empresa de forma positiva. As Ameaças são fatores externos que podem representar riscos para o desempenho do seu negócio.

Após coletar as informações e analisar os dados da análise SWOT, é possível propor ações estratégicas a fim de alcançar melhores resultados, usando as forças para potencializar oportunidades e se defender de ameaças e tomando providências para que as fraquezas não sejam entraves para atingir os objetivos do negócio. A próxima ferramenta estratégica vai ajudar você a conhecer melhor esses fatores externos.

3. **Análise PESTEL**

A análise PESTEL é uma ferramenta muito usada em auxílio da análise do ambiente externo na construção da matriz *SWOT*. O objetivo aqui é mapear e compreender os fatores macroeconômicos que influenciam as atividades do seu negócio, seja direta ou indiretamente.

A análise PESTEL é muito benéfica para o planejamento estratégico da empresa, pois fornece informações extremamente valiosas sobre o mercado como um todo. PESTEL é um anagrama feito com as iniciais dos 6 fatores analisados: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais.

Exemplo:

Fatores Políticos: está relacionado à intervenção do governo na economia, como acordos comerciais, regulamentações de mercado, tributação etc.

Fatores Econômicos: Taxa básica de juros, inflação, taxa de câmbio, poder de compra das famílias, oferta e procura etc.

Fatores Sociais: Distribuição de renda, escolaridade, dados demográficos etc.

Fatores Tecnológicos: A tecnologia exerce impacto na produção e distribuição de produtos e serviços e na maneira como a empresa se comunica e interage com o seu público. *Softwares* de gestão, automação de processos, aplicativos, redes sociais etc.

Fatores Ecológicos: As atividades da sua empresa impactam o meio ambiente? O que a sua empresa pode fazer para contribuir para a sustentabilidade dos recursos naturais e como isso afeta o atingimento de seus objetivos?

Fatores Legais: Leis trabalhistas, direitos dos consumidores, regulamentações etc.

4. **Matriz BCG**

A matriz BCG foi desenvolvida em 1970 por Bruce Henderson para a empresa americana Boston Consulting Group. Trata-se de uma metodologia de análise gráfica do portfólio de uma empresa e que tem como objetivo definir o que fazer com cada um dos produtos ou unidades de negócios da empresa.

A matriz BCG é muito útil para empresas que comercializam diferentes produtos e que precisam decidir em quais deles vale a pena continuar investindo recursos e esforços e quais não. Como você pode observar na imagem abaixo, a matriz BCG é dividida em quatro categorias:



Ponto de interrogação

Os produtos que ocupam este quadrante ainda não geram lucros significativos para a empresa. Geralmente são lançamentos que ainda não são muito conhecidos pelo público e não se sabe ao certo como evoluirão no mercado.

Estrela

Aqui entram os produtos que geram grande receita para a empresa, mas que precisam de um alto investimento para alcançar o desempenho comercial desejado.

Vaca-leiteira

Assim como na categoria anterior, os produtos deste quadrante também geram alta receita, mas a margem está caindo. Porém, necessitam de pouco incentivo às vendas. A receita é gerada de forma mais orgânica, pois esses produtos já se encontram bem estabelecidos no mercado. Funcionam como provedores de recursos para a empresa.

Abacaxi

Nesta categoria são enquadrados os produtos com baixo desempenho comercial, que já deixaram de ser vacas leiteiras ou são interrogações que não deram certo. Ao final da análise, as decisões estratégicas mais adequadas para cada produto podem ser:

- Construir: expandir a participação no mercado.
- Manter: deixar do jeito que está.
- Colher: aproveitar os lucros ao máximo e, gradativamente, descontinuí-lo.
- Abandonar: encerrar a produção.

As 4 metodologias acima gerarão visões que definirão uma relação de projetos transformadores que poderão ser analisados na matriz esforço x impacto, uma válida metodologia que dividirá os projetos em quatro grupos:



Essa metodologia ajudará a definir quais projetos deverão ser priorizados.

Por fim, cada um dos projetos transformadores terá impacto nos resultados futuros que poderão ou não serem considerados no planejamento orçamentário da empresa para o próximo exercício.

Material colhido no Blog do IBGC e Blog MindMiners.

2.6. Comunicação e Transparência

A comunicação eficaz e a transparência⁵ são habilidades essenciais para que os Conselhos e Conselheiros possam cumprir suas funções com excelência. Contribuem, dentre outras coisas, para a gestão de riscos e a criação de valor para os acionistas.

A comunicação eficaz é alicerce para a construção de relações sólidas e sustentáveis em um Conselho Administrativo ou Consultivo. Ao promover diálogo aberto e transparente, o(a) Conselheiro(a) demonstra respeito pelos demais, estimula a troca de ideias e contribui para a tomada de

⁵ "A transparência nas práticas de governança é essencial para construir a confiança dos investidores e garantir a sustentabilidade a longo prazo". Passarella, W. Governança Corporativa: O Poder das Melhores Práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

decisões mais assertivas. Precisa ser bidirecional e transparente, para ser eficaz. Isso significa ter escuta ativa, clareza e assertividade, cuidado com a linguagem corporal e flexibilidade para adaptar-se às necessidades dos interlocutores.

Por sua vez, a transparência é a garantia de que todos os envolvidos possuem as mesmas informações, o que fortalece a confiança e o sentimento de pertencimento ao grupo. Ao compartilhar dados, visões e perspectivas de forma clara e objetiva, o(a) Conselheiro(a) contribui para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, abre oportunidades para diferentes perspectivas, permite a tomada de decisões informadas e alinhadas aos interesses e estratégia da empresa, contribuindo para o seu sucesso e longevidade.

A transparência é um dos princípios fundamentais da governança corporativa, e está diretamente ligada à comunicação como habilidades complementares que potencializam o papel do(a) Conselheiro(a) Administrativo ou Consultivo. Ao promover um ambiente de diálogo aberto e transparente, o(a) Conselheiro(a) contribui para o sucesso da organização e fortalece sua posição como líder de confiança.

O Conselho com atuação transparente reforça a reputação da empresa. Ao divulgar as informações relevantes de forma clara e tempestiva, demonstra compromisso com a ética, aumentando a confiança dos investidores, clientes e demais *stakeholders*, previne conflitos de interesse, identifica riscos e possibilita a construção de estratégias de mitigação e monitoramento contínuo dos riscos identificados.

2.7. Estratégias de Comunicação e Engajamento

A comunicação eficaz e o engajamento dos Conselheiros são essenciais na percepção de valor das entregas do Conselho para uma empresa. Ao estabelecer os canais de comunicação e promover ambiente colaborativo, otimiza-se a tomada de decisões com foco nos objetivos estratégicos da organização. Inicialmente, a definição clara de papéis e responsabilidades de cada Conselheiro(a) facilita o engajamento e a contribuição para o alcance dos objetivos.

Identificar e implantar estratégias que facilitem a comunicação e engajamento, acelera a integração do Conselho e dos Conselheiros entre si e com a empresa. A pauta anual com frequência regular para Reuniões do Conselho (presenciais ou virtuais) permite discutir assuntos importantes e não urgentes, acompanhar o desempenho da empresa e tomar decisões estratégicas.

As plataformas colaborativas *online* para compartilhar informações, documentos e gerenciar a pauta de reuniões facilitam a comunicação e a organização do trabalho dos Conselheiros, e já é realidade em alguns Conselhos. O envio de boletins/*e-mails* periódicos com informações sobre o desempenho da empresa, destaques de projetos em andamento e até atualizações do mercado, propicia atualização contínua e engajamento.

A interação entre Conselheiros e Executivos permite aprofundar discussões sobre temas relevantes, troca de conhecimento e identificação de lideranças. Oferecer aos Conselheiros oportunidades de participação em projetos e iniciativas da empresa, como mentorias, participação em grupos focados em temas específicos, gera pertencimento e contribuição.

2.8. Gestão do Conflito de Interesses

A atenção aos conflitos de agência - ou de interesses - é mais um elemento fundamental da atuação dos Conselhos Consultivos⁶. Conflitos de agência se formam quando algum ou alguns dos membros do Conselho têm interesses pessoais, ou profissionais, passíveis de influenciar suas decisões ou comprometer a imparcialidade⁷.

O conflito de agência é um conceito central na teoria da agência, que foi formalizada por Jensen e Meckling em 1976. Esse conflito ocorre quando há divergência de interesses entre os proprietários (principais) e os gestores (agentes) de uma empresa. A teoria estabelece um sistema de compensação para alinhar os interesses dos agentes com os dos principais.

No artigo “*Conflitos de Agência e Governança Corporativa*”, Passarella diz que “os Conselhos Consultivos devem atuar de forma proativa para identificar e mitigar os conflitos de agência, garantindo que os interesses dos gestores estejam alinhados com os dos acionistas”⁸. No mesmo sentido, o estudo “*Conflitos de Agência: Um Estudo Comparativo dos Aspectos*”, explora os conflitos de agência em diferentes contextos organizacionais, destacando a importância de uma governança corporativa eficaz para mitigá-los⁹. Essas definições ajudam a entender como os conflitos de agência podem impactar a governança corporativa e a necessidade de mecanismos para alinhar os interesses dos diferentes *stakeholders*.

A gestão efetiva dos conflitos de agência, pressupõe cultura de transparência, ética e responsabilidade no Conselho e na empresa. Conflitos potenciais devem ser identificados no momento da seleção dos Conselheiros, mas podem surgir durante o andamento do mandato e devem ser monitorados continuamente.

⁶ Em “*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*”, os autores introduzem a teoria da agência, que explora os conflitos de interesses entre os proprietários/principais e os gestores/agentes de uma empresa. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. “*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*.” *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, 1976, pp. 305-360.

⁷ No artigo “*Separation of Ownership and Control*”, os autores discutem como a separação entre propriedade e controle pode levar a conflitos de interesses entre gestores e acionistas, destacando a importância de mecanismos de governança para mitigar esses conflitos. Fama, E. F., & Jensen, M. C. “*Separation of Ownership and Control*.” *Journal of Law and Economics*, vol. 26, no. 2, 1983, pp. 301-325.

⁸ Passarella, W. “*Conflitos de Agência e Governança Corporativa*.” *Revista Brasileira de Administração*, vol. 54, no. 2, 2018, pp. 123-140.

⁹ Martins, V. A., Jeremias Junior, J., & Enciso, L. F. “*Conflitos de Agência, Governança Corporativa e o Serviço Público Brasileiro: Um Ensaio Teórico*.” *Revista Ibero-Americana de Governança Corporativa*, vol. 2, no. 1, 2021, pp. 21-35.



Portanto, o Conselho deve ter estratégias e processos estabelecidos para identificar, monitorar e realizar a gestão efetiva de possíveis conflitos de interesse, tais como:

- Estabelecer políticas de ética, integridade e de condução dos conflitos, sempre claras e bem definidas, abordando os conflitos de interesse e estabelecendo diretrizes para lidar com o tema. Essas políticas devem ser comunicadas a todos os membros do Conselho no início do mandato, além de periodicamente reforçadas.
- Dar ciência imediata ao Conselho sobre o advento de qualquer interesse pessoal ou profissional passível de gerar conflitos, facultando ao Conselho a pronta tomada de medidas adequadas para mitigá-los.
- Avaliação dos impactos do conflito de interesse em relação à tomada de decisões, analisando minuciosamente cada situação e determinando o quanto o conflito pode comprometer a objetividade, imparcialidade e independência do(a) Conselheiro(a).
- O(a) Conselheiro(a) deve abster-se de votar ou participar de determinadas discussões, sempre que houver conflito direto - ou até potencial - com o objeto da discussão, para que não se forme qualquer mácula à integridade das decisões tomadas.
- Nos casos complexos ou de difícil definição, os especialistas em ética e governança, quer sejam consultores ou advogados, serão imprescindíveis na abordagem e resolução de conflitos de interesse de forma imparcial e transparente. Podem ser também agentes externos de monitoramento constante.
- Formalização detalhada e clara dos conflitos, em todas as suas fases, incluindo a consequente tomada de ação do Conselho, garante transparência e idoneidade das práticas de governança.

Ao adotar essas medidas, o Conselho demonstra seu compromisso com as melhores práticas de governança, construindo a confiança dos *stakeholders* e garantindo decisões tomadas no melhor interesse da empresa¹⁰.

No sentido oposto, quando um membro do Conselho tem laços com concorrentes, fornecedores ou clientes, ou ainda investimentos pessoais em empresas afetadas por decisões do Conselho, pode influenciar na tomada de decisões que privilegiem esses interesses pessoais, em detrimento dos interesses da organização. Trata-se de tema que merece atenção preventiva e acompanhamento constante.

Ora, em havendo conflito de interesses, a tomada de decisão fica comprometida em sua objetividade, imparcialidade e independência, gerando viés e favorecendo outros interesses em detrimento dos interesses da organização. Quando o conflito de interesses não é publicizado e devidamente gerenciado, pode prejudicar a transparência e a confiança dos *stakeholders*, afetar a reputação da empresa, o relacionamento com parceiros, clientes ou investidores e eventualmente resultar em prejuízos financeiros.

2.9. **Feedback Bidirecional: com a Gestão e outros Conselheiros**

O *feedback* é ferramenta poderosa para o desenvolvimento pessoal e profissional, sendo estratégico para uma liderança eficaz e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Uma das importantes características de um *feedback* assertivo é a comunicação aberta e transparente, prática traz inúmeros benefícios para todos os envolvidos. Nas empresas onde há cultura de *feedback* regular, os colaboradores se tornam mais abertos para novas ideias e perspectivas, o que naturalmente impulsiona o crescimento e a inovação.

O *feedback* bidirecional é uma conversa aberta, honesta e respeitosa, onde ambas as partes compartilham suas perspectivas para aprender e crescer com a experiência. Esse exercício proporciona ambiente de confiança e respeito mútuo, fortalece relacionamentos, facilita a resolução de conflitos e a busca por soluções conjuntas, desenvolve habilidades de liderança, oportuniza o estabelecimento de cultura de aprendizado contínuo, alavanca o desempenho de pessoas e equipes e, por consequência, o resultado da empresa.

Para desenvolver uma cultura de *feedback* bidirecional como prática nos Conselhos e entre os Conselheiros e os Executivos de uma empresa, alguns pontos são imprescindíveis: ambiente corporativo onde todos se sintam seguros e confortáveis para conversas francas; *feedback* como prática regular cascadeada por toda a organização; estímulo às boas práticas de comunicação, incluindo a escuta ativa e empatia; foco no comportamento e não na pessoa; fundamentar o *feedback* de forma clara e com exemplos; reconhecer e agradecer.

¹⁰ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). "Conflitos disfuncionais no conselho de administração." 2023.

2.10. Indicadores de Desempenho, Metas e Avaliação dos Conselheiros

A implementação de metas claras, indicadores de desempenho e realização de avaliações periódicas¹¹ são boas práticas que buscam garantir eficácia e a *accountability* dos Conselheiros e Conselheiros, fortalecendo a governança corporativa¹². Metas definidas e indicadores estabelecidos, permitem focar nos esforços necessários para garantir ações alinhadas com o direcionamento estratégico da empresa, tornando-se guias para a tomada de decisões. Ressaltamos, a importância do alinhamento entre as metas e o direcionamento estratégico da empresa, conforme nos ensina Wanderlei Passarella, quando diz que “*pensar só em atingir metas é deixar de criar propósito*”¹³.

A cultura de avaliações contínuas do Conselho e dos Conselheiros, permite identificação das áreas de excelência e pontos de melhoria, favorece a transparência, *accountability* e desenvolvimento dos Conselheiros em termos de eficácia nos resultados¹⁴. Permite ainda o alinhamento de expectativas dos Conselheiros entre si, com a empresa e os demais *stakeholders*.

Ressalte-se que, algumas empresas utilizam as avaliações de desempenho como base para parte da remuneração dos Conselheiros, que pode ser um incentivo poderoso para o bom desempenho e o alinhamento dos interesses, tanto quanto podem comprometer as decisões de longo prazo, tendo em vista a ênfase em resultados de curto prazo.

O envolvimento dos Conselheiros no processo de definição de metas e avaliação de desempenho, possibilita alinhamento e construção de metas que sejam, ao mesmo tempo, desafiadoras, realistas e alcançáveis. A utilização do conceito de Metas SMART (Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporizadas) facilita o acompanhamento e a conexão com os indicadores de desempenho do progresso em direção às metas. A avaliação 360º também é ferramenta importante, tendo em vista que possibilita visão holística, baseada nas perspectivas dos distintos *stakeholders*, incluindo o *Chairman* do Conselho, CEO, demais Conselheiros e até mesmo Diretores da empresa, inclusive em virtude da confidencialidade que é condição *sine qua non* dessa avaliação. Destacamos ainda a realização de *feedbacks* contínuos.

Obviamente, pode haver dificuldades nesse processo. Alguns Conselheiros podem se mostrar mais resistentes às avaliações, estabelecimento de metas e indicadores de desempenho. Esse *mindset* pode ser inclusive um indicador da falta de *fit* com a cultura da empresa e do próprio Conselho.

Em determinados casos, pode ser difícil medir o desempenho de um Conselheiro, especialmente quanto às contribuições mais qualitativas do que quantitativas. Ressalte-se ainda, que a avaliação do desempenho pode ser um processo demorado e consumir tempo dos Conselheiros e demais *stakeholders*.

¹¹ “A avaliação de Conselheiros é uma ferramenta essencial para garantir que os membros do conselho estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e contribuam efetivamente para a sua governança”. - Passarella, Wanderlei. (2022). “Conselheiro de Empresas: o que Você Precisa Saber Para uma Carreira Promissora” Alta Books.

¹² “A avaliação de desempenho dos conselhos de administração é fundamental para garantir a eficácia e a responsabilidade na governança corporativa”. - Berezinets, I., Garanina, T., & Ilina, Y. (2016). “Intellectual Capital of Board of Directors and Its Elements: Introduction to the Concepts.” *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 632-653.

¹³ Passarella, Wanderlei. (2017). “A reinvenção da empresa: Projeto Ômega”.

¹⁴ “A prática de avaliar Conselheiros regularmente ajuda a identificar áreas de melhoria e a promover uma cultura de desenvolvimento contínuo dentro do conselho.” - Leblanc, Richard, & Gillies, James. (2005). “Inside the Boardroom: How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance.” John Wiley & Sons.

A escolha dos indicadores de desempenho deve levar em consideração o perfil e o papel específico de cada Conselheiro, porte da empresa, setor, estágio de desenvolvimento e dos objetivos da organização. Alguns exemplos de indicadores genéricos, incluem:

- Frequência e qualidade das contribuições nas Reuniões do Conselho.
- Conhecimento sobre o setor, a empresa e seus concorrentes.
- Qualidade das relações com os outros Conselheiros e demais *stakeholders*.
- Impacto das contribuições na definição da estratégia da empresa.
- Aderência às políticas e regulamentações da empresa (compliance).

Entretanto, as empresas podem – e devem - construir indicadores mais específicos, próprios do segmento, modelo de negócios, tamanho da empresa etc. As empresas multinacionais ou de maior porte, irão sempre exigir indicadores mais detalhados e sofisticados, como conhecimento de diferentes culturas e mercados, capacidade de lidar com questões de governança corporativa em ambiente global. No caso das empresas de tecnologia devem estar atentas ao foco em inovação, conhecimento de tecnologias emergentes, capacidade de avaliar riscos tecnológicos e contribuição para a criação de novos produtos ou serviços.

As empresas familiares devem avaliar a habilidade para lidar com dinâmicas familiares, capacidade de conciliar os interesses da família com os interesses do negócio e conhecimento sobre sucessão familiar. Se estivermos falando de *Startups*, devem considerar a experiência com empresas em fase inicial, capacidade de avaliar riscos e oportunidades, conhecimento sobre modelos de negócios inovadores e capacidade de construir redes de contatos. Em se tratando do setor público, avaliar conhecimento específico de legislação e regulamentações do setor público, experiência em gestão de empresas estatais, habilidade transitar em distintas esferas do poder público e desenvolver alianças estratégicas, etc.

Em suma, o estabelecimento de metas, a definição de indicadores de desempenho e a avaliação periódica são práticas essenciais para garantir a contribuição efetiva no sucesso da organização¹⁵. Ao implementar essas práticas, as empresas podem contar com Conselhos mais engajados, proativos e alinhados com os seus objetivos estratégicos.

A existência de um Comitê de Avaliação contribui para melhoria contínua, transparência e *accountability*, demonstrando o compromisso da empresa com as melhores práticas de governança, mas depende do momento da empresa e da maturidade do processo de governança. O Comitê é responsável por todo o processo de avaliação de desempenho, incluindo o Conselho como colegiado e de cada um dos seus membros individualmente. Deve definir a metodologia e os instrumentos de avaliação, coletar os dados e analisar os resultados, fazer recomendações ao Conselho sobre o desenvolvimento individual dos Conselheiros, a composição do Conselho e as práticas de governança corporativa e acompanhar a implementação das recomendações e avaliar sua efetividade.

¹⁵ “Performar bem o papel de Conselheiro(a) é a arte de sempre buscar o melhor interesse da companhia, de maneira íntegra e transparente, buscando alinhar os interesses de acionistas, clientes e demais *stakeholders*.” - Passarella, Wanderlei. (2022). “Conselheiro de Empresas: o que Você Precisa Saber Para uma Carreira Promissora.” Alta Books.

A independência e a imparcialidade do Comitê de Avaliação são cruciais para a credibilidade e a efetividade do processo. Deve ser composto principalmente por membros independentes, com diversidade de experiências, conhecimentos e perspectivas, contribuindo para uma avaliação completa e imparcial. A rotação periódica dos membros, também contribui para renovação de perfis e ideias. Também deve ter mandato claro, responsabilidades definidas, recursos, autoridade e autonomia.

A evolução da avaliação de desempenho do Conselho e Conselheiros para a integração com a avaliação da empresa e colaboradores, tem relação com a maturidade da governança. Essa prática proporciona visão holística do desempenho da organização, fortalece as práticas de governança corporativa, assegura o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, tomada de decisão mais assertiva, proporciona cultura de alto desempenho e responsabilização coletiva e individual.

Para tanto, é preciso conexão com os indicadores de desempenho da empresa, sincronização dos ciclos e ferramentas de avaliação, e estabelecer canais de comunicação entre o Conselho e a Diretoria. Por fim, trazemos duas questões importantes: pode haver resistência de alguns membros do Conselho; deve ser levada em consideração a complexidade dessa integração, que prescinde de esforço, planejamento e coordenação.

2.11. Análise dos Indicadores de Desempenho da Empresa

Os indicadores de desempenho ou *KPIs* (*Key Performance Indicator*), servem de orientação, assim como uma bússola, no sentido do alcance de resultados extraordinários e longevidade¹⁶. O acompanhamento metódico do desempenho e do progresso em direção aos objetivos definidos, permite melhoria contínua, otimização de processos, tomada de decisões estratégicas e operacionais assertivas, gestão de riscos e ajuste de rotas quando necessário.

A escolha dos *KPIs* mais adequados para a empresa, depende de diversos fatores, como o setor de atuação, tamanho da empresa e devem estar alinhados com os objetivos da empresa¹⁷. Podemos agrupar os *KPIs* mais comuns em categorias distintas:

Indicadores Financeiros:

- Lucratividade: margem de lucro líquido, retorno sobre o investimento (ROI), valor presente líquido (VPL).
- Faturamento: receita total, crescimento da receita, ticket médio.
- Custos: custo variável por unidade, custo fixo total, ponto de equilíbrio.
- Liquidez: capital de giro, índice de liquidez corrente, índice de liquidez rápido.

¹⁶ "A análise de desempenho é crucial para identificar os pontos fortes e fracos das empresas familiares, permitindo a implementação de estratégias que garantam sua sustentabilidade a longo prazo." - Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. (2009). O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil. *SciELO*.

¹⁷ "A avaliação contínua do desempenho das empresas familiares é essencial para assegurar que as práticas de gestão estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e culturais da organização." - Limário, T., Alves, L., Leite, C. E., Antunes, M. A., & Daniel, A. L. (2015). A importância da gestão em empresas familiares. *AEEDB*.

Indicadores de Clientes:

- Satisfação do cliente: *Net Promoter Score (NPS)*, taxa de retenção de clientes, taxa de reclamações.
- Custo de aquisição de cliente (CAC), taxa de conversão, número de novos clientes.
- Engajamento do cliente, tempo médio de atendimento, taxa de abertura de e-mails, tráfego no site.

Indicadores de Processos:

- Eficiência: tempo de ciclo, taxa de defeitos, taxa de utilização de recursos.
- Qualidade: número de não conformidades, índice de primeira qualidade.
- Produtividade: produção por hora, horas trabalhadas por produto.

Indicadores de Recursos Humanos:

- Rotatividade: *turnover*, tempo médio de permanência dos funcionários.
- Treinamento e desenvolvimento: número de treinamentos realizados, índice de promoção.
- Engajamento: absenteísmo, resultados de pesquisas de clima organizacional.

Indicadores de *Marketing*:

- Custo por aquisição de cliente (CPA), retorno sobre o investimento em anúncios.
- Visibilidade da marca, número de seguidores nas redes sociais, alcance das campanhas.
- Geração de leads, taxa de conversão em clientes.

O conhecimento dos indicadores de desempenho é um diferencial competitivo para os Conselheiros, permitindo que as suas contribuições sejam mais significativas e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Para que os indicadores de desempenho sejam relevantes na tomada de decisões e acompanhamento dos resultados, é fundamental que seu uso seja consistente em toda a organização.

Importante papel do Conselheiro, nas empresas onde os indicadores ainda não são utilizados como ferramenta de desenvolvimento, está na promoção da cultura de dados nas decisões estratégicas e operacionais. Devem ser exemplos da utilização dos indicadores conhecendo, acompanhando e fundamentando nos indicadores, as suas decisões, sempre que couber. Quando todos os Conselheiros entendem esse papel, se tornam agentes de mudança na organização, a começar pela alta gestão.

2.12. Agenda do Conselho

A pauta anual é ferramenta **estratégica** para o alto desempenho do Conselho e de cada Conselheiros individualmente, facilita o alinhamento das ações do Conselho com a estratégia, garante que os temas mais relevantes sejam abordados com a devida atenção, direcionando as discussões e agilizando o processo de tomada de decisões¹⁸.

A definição prévia dos temas a serem discutidos ao longo do ano, permite visão ampla dos desafios e oportunidades da empresa, evita desvios do foco principal das reuniões e garante que todos os assuntos importantes sejam tratados¹⁹. A existência de um cronograma para a pauta anual promove organização, transparência e efetividade na tomada de decisões, além de favorecer a preparação prévia dos Conselheiros para as reuniões, com a devida análise dos materiais compartilhados, opiniões e sugestões fundamentadas.

Outro importante tópico, é com relação ao ESG, neste sentido o CELINT tem um *e-book* específico: “ESG - Guia Prático para PMEs (Pequenas e Médias Empresas)”, lançado em agosto de 2024.

Entre os principais elementos de uma pauta anual eficaz estão²⁰: temas estratégicos; periodicidade das reuniões e alocação do tempo necessário para cada tema, para poderem ser consideradas todas as nuances, proporcionando equilíbrio nas discussões; definição de papéis e responsabilidades; além da flexibilidade necessária e suficiente para permitir a inclusão de novos temas, sempre que necessário.

Especificamente quanto aos temas estratégicos, ressaltamos a importância da análise do desempenho da empresa e do Conselho, definição e acompanhamento das estratégias, avaliação de riscos e oportunidades, e a discussão de questões de governança corporativa. Ressalte-se que a inclusão de temas estratégicos de longo prazo na agenda do Conselho é essencial para a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

A participação dos Conselheiros na elaboração da agenda, garante que os temas mais relevantes sejam abordados, permite que a diversidade de experiências e conhecimentos sejam diferenciais, promove comunicação assertiva e alinhamento. Ainda assim, conflitos de interesse são inerentes à dinâmica dos Conselhos, e devem ser tratados com cuidado e transparência, buscando os melhores formatos de resolução.

¹⁸ “A pauta anual do conselho é essencial para garantir que as prioridades estratégicas sejam discutidas e alinhadas com os objetivos da organização.” - Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*. Harper & Row.

¹⁹ “Sem uma pauta bem definida, os conselhos podem se perder em discussões irrelevantes e não conseguem tomar decisões eficazes.” - Carver, J. (2006). *Boards That Make a Difference*. Jossey-Bass.

²⁰ “A pauta anual do conselho deve ser cuidadosamente planejada para abordar os desafios e oportunidades mais críticos que a organização enfrenta” - Charan, R., Carey, D., & Useem, M. (2014). *Boards That Lead*. Harvard Business Review Press.

A construção da agenda deve favorecer a divisão necessária entre as questões de longo prazo e as demandas mais operacionais²¹. Deve prevalecer o melhor equilíbrio entre os temas estratégicos (visão de futuro, planejamento estratégico, novas oportunidades) e operacionais (resultados financeiros, desempenho de projetos, questões regulatórias), assim como a periodicidade, distinta para os diferentes temas.

O *Chairman* desempenha um papel importante na elaboração da pauta anual e agenda, sendo responsável pela definição de temas, papéis e responsabilidades, periodicidade, comunicação e moderação das discussões. A boa condução das discussões sustenta a qualidade e eficiência das reuniões e permite diversidade de opiniões. O *Chairman* precisa também ter atenção às novidades e tendências do mercado, para trazer temas emergentes ou inesperados que possam ter impacto significativo no negócio.

A avaliação da eficácia da agenda do Conselho, contribui para a melhoria contínua das entregas do colegiado e está intrinsecamente relacionada com o quanto o Conselho vai contribuir com a empresa. Também aqui, os indicadores de sucesso são relevantes, e devem avaliar, entre outras coisas: o alinhamento do Conselho para longo prazo da empresa; o número de decisões importantes e estratégicas tomadas; a alocação utilização do tempo por temas e reuniões; o engajamento dos membros do Conselho, o número de decisões implementadas com sucesso e o impacto do Conselho nos resultados.

²¹ "Uma pauta anual bem estruturada permite que os conselhos mantenham o foco nas questões estratégicas e de governança, evitando distrações operacionais." - Leblanc, R., & Gillies, J. (2005). *Inside the Boardroom*. John Wiley & Sons.

REFLEXÕES E PREPARATIVOS PARA A SAÍDA DE UM CONSELHO

COAUTORES: OMAR LUCAS E PEDRO MEIRELLES



A JORNADA DO (A)
CONSELHEIRO(A)

CAPÍTULO 3 - REFLEXÕES E PREPARATIVOS PARA A SAÍDA DE UM CONSELHO

A jornada de um(a) Conselheiro(a) Consultivo(a) é marcada por diversas experiências, aprendizados e contribuições significativas. Ao se aproximar do fim de seu mandato, é essencial refletir sobre esse momento e preparar-se adequadamente para a transição, considerando também a preservação dos dados confidenciais aos quais teve acesso e a proteção de sua carreira e imagem.

O desligamento de um(a) Conselheiro(a) de um Conselho Consultivo pode ocorrer por vários motivos: aposentadoria, busca de novos desafios, diferenças de opinião irreparáveis entre o(a) Conselheiro(a) e a empresa, ou mesmo entre os membros do Conselho, resultado de uma falta de alinhamento com a visão da empresa, ou problemas de comunicação. Ainda, pode ser por algum comportamento ou ação do(a) Conselheiro(a) em dissonância com os princípios da empresa, ou com o tomador de decisão. É importante identificar os motivos que levam ao desligamento para evitar que os mesmos problemas ocorram no futuro.

O desligamento de um(a) Conselheiro(a) pode ter um impacto significativo no Conselho como um todo, deixando os demais membros do Conselho desconfortáveis ou inseguros. É importante abordar essas preocupações de forma transparente e aberta, garantindo que os trabalhos do Conselho continuem sem interrupção, mesmo com a saída de um membro.

Alguns pontos-chave devem ser considerados durante esse processo.

3.1. Reflexão sobre Experiências e Conquistas durante o Mandato

Ao encerrar um ciclo como Conselheiro(a) Consultivo(a), é importante dedicar tempo para refletir sobre as experiências e conquistas durante o mandato. Reconhecer as vitórias, os desafios superados e os projetos bem-sucedidos, ajuda a valorizar o impacto positivo gerado e a entender a contribuição pessoal ao crescimento da organização. Esta reflexão também auxilia na construção de um portfólio profissional sólido, essencial para futuras oportunidades. As experiências vividas sempre estarão presentes em novas oportunidades de atuação como Conselheiro(a) em outras empresas, ou até mesmo na atual em algum momento do futuro.

Este exercício deveria ser feito de maneira estruturada, com alguns itens:

- Datas - da recomendação, de sua adoção e de seus resultados.
- Sugestão/conquista – descrição do tema, com razão de existir e propósito a ser alcançado (inclusive das não aceitas, para se ter um registro delas).
- Impacto – forma de implantação, resultados, mudanças na empresa a partir deste item.
- Observações – se teve alguma outra visão ou consequência neste processo.

3.2. Identificação de Lições Aprendidas e Áreas de Crescimento

Uma autoavaliação honesta permite identificar lições aprendidas e áreas de crescimento. Reconhecer erros e desafios enfrentados fornece visões valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional, além de preparar o(a) Conselheiro(a) para enfrentar novas oportunidades com mais sabedoria.

É crucial documentar essas lições de forma estruturada para futuras referências e aprendizados. É recomendável que esta documentação seja construída ao longo do mandato e detalhada ao nível necessário para que se tenha os devidos registros e material base para consulta em situações similares no futuro.

Com o devido cuidado na preservação de eventuais dados confidenciais, o registro das lições aprendidas deve citar dados quantitativos e qualitativos para a própria referência do Conselheiro.

Reconhecer erros e acertos, bem como analisar *feedback* recebido ao longo do mandato, ajuda a delinear estratégias de melhoria contínua. Este processo de autoavaliação é fundamental para o desenvolvimento de competências e para a preparação para novos desafios no futuro.

A sugestão é de que o conjunto destas informações permita uma referência atemporal dos desafios relevantes, soluções encontradas e resultados alcançados.

Uma lista semelhante à do item 3.1 deve ser feita para melhor registro e uso no futuro em outras ocasiões.

3.3. Uso do Conhecimento Adquirido para Futuras Oportunidades

O conhecimento e a experiência adquiridos durante o mandato devem ser aproveitados para futuras oportunidades. Aplicar o que foi aprendido em novos contextos pode levar a inovações e melhorias contínuas, tanto em novos Conselhos quanto em outras áreas de atuação. Esta aplicação deve ser feita de forma ética, respeitando a confidencialidade das informações da organização anterior.

Mesmo considerando as oportunidades relacionadas ao uso de experiências passadas, é importante ressaltar que soluções de sucesso no passado não são garantia de sucesso em situações semelhantes no futuro. Contextos podem ser totalmente diferentes, limitando ou impedindo uso objetivo de soluções passadas.

3.4. Preparação para a Transição de Carreira

Preparar-se para a transição de carreira é fundamental. Isso pode incluir a atualização de currículos, a busca de novas oportunidades e a definição de objetivos claros para a próxima fase da vida profissional. Estar bem-preparado ajuda a fazer a transição de maneira suave e bem-sucedida. Além disso, é importante considerar a gestão da imagem profissional, destacando conquistas e habilidades desenvolvidas sem comprometer dados confidenciais.

A preparação para a transição deve ser um trabalho contínuo, ou seja, deve-se considerar que tal transição pode ocorrer a qualquer momento e por diversas razões. Por este motivo a preparação aqui sugerida deve ser parte de uma agenda regular, o que facilita o processo de transição e reduzir o período, se esta for a intenção. Entre os tópicos principais de preparação para a transição, devemos considerar:

- **Identificação de Habilidades e Interesses:** Avalie suas competências, habilidades, e interesses para identificar áreas que mais lhe interessam.
- **Definição de Objetivos:** Estabeleça objetivos claros e realistas para a próxima fase de sua carreira, levando em conta suas aspirações pessoais e profissionais.
- **Pesquisa de Mercado:** Investigue o mercado, identifique tendências e oportunidades nas áreas de interesse.
- **Planejamento Financeiro:** Avalie sua situação financeira e crie um plano para garantir estabilidade durante a transição.
- **Desenvolvimento de Plano de Ação:** Crie um cronograma detalhado com etapas específicas para atingir seus objetivos de carreira.
- **Educação e Treinamento:** Identifique quaisquer lacunas de habilidades e considere cursos, certificações ou treinamentos necessários.
- **Aprimoramento de *Soft Skills*:** Desenvolva habilidades interpessoais, como comunicação, liderança e resolução de problemas.
- **Expansão de Rede de Contatos:** Conecte-se com profissionais da área de interesse por meio de eventos, redes sociais e grupos profissionais.
- **Mentoria:** Busque mentores que possam oferecer orientação e apoio durante a transição.
- **Atualização de Currículo e Perfil no *LinkedIn*:** Destaque experiências relevantes e habilidades transferíveis.
- **Mentalidade Adaptativa:** Esteja preparado para ajustes e seja flexível diante de desafios inesperados.

3.5. Passagem de Projetos e Responsabilidades

Garantir um *handover* eficaz de projetos e responsabilidades é essencial para a continuidade dos trabalhos e reforço de boa imagem pessoal e profissional, independente da causa ou forma da saída do Conselheiro. O ideal é se ter uma lista dos projetos em andamento, com suas etapas, responsabilidades, situação, pessoas envolvidas e prazos acordados.

Documentar processos, compartilhar informações relevantes e garantir que o sucessor, ou apenas o próprio Conselho, tenha todas as informações necessárias para uma transição com problemas mitigados. Este processo deve ser feito com atenção à proteção de dados, garantindo que informações sensíveis sejam transferidas de forma segura e que acessos desnecessários sejam revogados.

O(a) Conselheiro(a) tende a ter informações sensíveis e não exatamente objetivas, inclusive sobre questões pessoais de sócios e executivos. Tais detalhes devem ser compartilhados com o devido cuidado com as pessoas envolvidas e objetivando a boa sequência do trabalho do Conselho.

As Responsabilidades devem constar claramente em contrato ou descritivo de funções, conforme comentado no capítulo 1. Os projetos em andamento devem constar nas Atas do Conselho e/ou documentos detalhados relacionados aos prováveis grupos de trabalho relacionados aos projetos. Importante revisar tais documentos e definir claramente um novo responsável para que a transição seja devida.

Os documentos de transição devem ser citados nas Atas do Conselho e compartilhados conforme suas respectivas necessidades.

3.6. Planejamento de Sucessão no Conselho

O planejamento de sucessão é um aspecto crucial para a estabilidade do Conselho²². Importante ressaltar que esta é uma atribuição do próprio Conselho, portanto a participação no processo de escolha e preparação do sucessor, depende de definição do Conselho, mas este pode pedir ajuda ao Conselheiro(a) que esteja saindo para ajudar neste processo.

O devido planejamento desta sucessão garante que a organização continue a prosperar e que os projetos em andamento tenham maior chance de sucesso. Este planejamento deve incluir a transferência segura de conhecimento e dados críticos.

3.7. Reunião de Despedida e Documentação Final

Realizar uma reunião de despedida formal e preparar uma documentação final são passos importantes para concluir o mandato. A reunião oferece uma oportunidade para expressar gratidão e compartilhar aprendizados, enquanto a documentação final garante que todas as informações essenciais sejam registradas para referência futura. Esta documentação deve incluir diretrizes claras sobre a manutenção da confidencialidade e o uso adequado das informações. Além disso, o contrato de prestação de serviços como Conselheiro(a) deve ser finalizado, em caso de não haver o referido documento, uma carta formal de uma das partes com ciência da outra é essencial.

²² “A integração adequada dos novos membros do conselho pode aumentar significativamente a eficácia do conselho e a coesão do grupo.” - Johnson, Emily. (2019). “Board Member Onboarding: Best Practices.” *Corporate Governance Review*, 12(2), 102-115.

3.8. Continuidade do Impacto: Mentoria e Contribuição Pós-Saída

Mesmo após a saída oficial do Conselho, o impacto de um(a) Conselheiro(a) pode continuar. Oferecer-se como mentor para novos Conselheiros ou continuar contribuindo de outras maneiras fortalece a rede e perpetua a contribuição positiva à organização. Estas atividades devem ser conduzidas com ética, evitando a divulgação de informações sensíveis ou estratégicas.

O Conselho deve propor os formatos e durações das eventuais mentorias e contribuições.

O(a) Conselheiro(a) deve avaliar cuidadosamente a proposta e eventuais conflitos com suas novas atribuições.

Essencial se faz sua formalização e comunicação entre os Conselheiros destas contribuições e temas deste trabalho pós-Conselho.

3.9. Manutenção de Redes de Contatos e Relacionamentos Profissionais

Manter redes de contatos e relacionamentos profissionais é vital para o crescimento contínuo. Participar de eventos, manter contato com ex-colegas e se engajar em redes de Conselheiros pode abrir portas para novas oportunidades e parcerias. No entanto, é crucial respeitar a privacidade e a confidencialidade dos dados compartilhados durante o mandato.

Outro caminho interessante são as associações de Conselheiros, como ABC3 - Associação Brasileira de Conselheiros Consultivos Certificados, a *Trendsinnovation*, o IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Alumni da CELINT, entre outros.

3.10. Considerações ao Procurar Novas Oportunidades de Conselho Consultivo

Ao buscar novas oportunidades de Conselho Consultivo, é importante considerar a missão, os valores e a cultura das organizações potenciais. Alinhar-se com organizações que compartilhem de suas crenças e objetivos aumenta as chances de um impacto significativo e gratificante. Durante esse processo, é fundamental manter a discrição sobre as informações confidenciais da organização anterior.

Obter uma carta de referência deste Conselho que está saindo, quando cabível, é muito interessante para posições futuras. Igualmente interessante são referências e recomendações pelo *LinkedIn*, rede muito interessante para conexões profissionais.

3.11. Diferenças nas Formas de Saída, se Amigável ou Não

Como se dá a saída pode influenciar significativamente a transição. Uma saída amigável facilita o handover e a manutenção de relacionamentos, enquanto uma saída menos harmoniosa pode exigir mais atenção para resolver conflitos e evitar impactos negativos na organização e na carreira

do Conselheiro. Independentemente da natureza da saída, é importante manter uma postura profissional e ética, evitando a divulgação de informações prejudiciais ou sensíveis.

Esteja preparada para a possibilidade de uma saída meio abrupta ou sem muitas formalidades. Dependendo da forma ou motivo, de parte a parte, um fechamento usual pode não ser a realidade. O importante é tentar manter sempre a cordialidade, suas posições ideológicas e de postura, e dentro do possível, deixar as portas abertas para possível retorno ou novas conversas e interações.

3.12. O que se deve Evitar neste Momento

Durante a transição, é importante evitar comportamentos que possam comprometer a confidencialidade das informações da organização, como discutir publicamente questões internas ou utilizar dados privilegiados para benefício pessoal. Além disso, deve-se evitar ações que possam prejudicar a reputação profissional, como deixar projetos inacabados ou não cumprir com o *handover* das responsabilidades. Manter a integridade e a ética profissional é crucial para garantir uma transição bem-sucedida e preservar a carreira e a imagem do Conselheiro.

A saída de um Conselho Consultivo é um momento de reflexão e preparação cuidadosa. Considerar todos esses aspectos ajudará a garantir uma transição suave, protegendo tanto a organização quanto a carreira e a imagem do Conselheiro.

CONCLUSÃO

COAUTORES: MARCELO REIS E FERNANDO BORGES



A JORNADA DO (A)
CONSELHEIRO (A)

CONCLUSÃO

Ao longo deste *e-book*, exploramos detalhadamente o processo de integração de novos Conselheiros Consultivos, abordando desde os primeiros passos, com a aceitação da oferta, até a transição e saída do Conselho. O *onboarding* de um(a) Conselheiro(a) não é apenas um protocolo formal, mas uma fase estratégica e essencial para garantir que a contribuição desse profissional seja efetiva e alinhada aos objetivos da organização.

4.1. Recapitulando os Principais Pontos

Este *e-book* foi desenvolvido visando servir como um guia prático e abrangente para novos Conselheiros, cobrindo cada etapa essencial do processo de *onboarding*. Desde o início, deixamos claro que o sucesso de um(a) Conselheiro(a) Consultivo(a) não depende apenas de sua experiência prévia, mas também de como ele é **integrado e preparado** para os desafios específicos da organização. Assim, cada fase da jornada de integração foi detalhadamente explicada para proporcionar ao Conselheiro(a) as ferramentas e o conhecimento necessário para uma atuação estratégica e eficaz.

A jornada começa com a **formalização da oferta e o contrato**, essenciais para alinhar as expectativas entre o(a) Conselheiro(a) e a empresa. Este primeiro contato estabelece as bases do relacionamento, com a assinatura de documentos como o **Acordo de Confidencialidade** e o **Contrato de Serviços**, que asseguram a transparência e a confiança mútua. Esse é o momento em que o(a) Conselheiro(a) se compromete não apenas com suas responsabilidades, mas também com os valores e a missão da organização.

Uma vez formalizada a entrada, o foco passa a ser a **familiarização com as ferramentas e plataformas utilizadas** pela empresa. A capacidade de dominar rapidamente essas tecnologias é crucial para que o(a) Conselheiro(a) possa acompanhar as discussões e deliberações do Conselho de forma ágil e eficiente. Essas ferramentas, que vão desde plataformas de comunicação até sistemas de gestão, são o alicerce para o funcionamento moderno e eficaz do Conselho.

O próximo passo importante é o **estudo dos documentos-chave** da empresa, como o estatuto, as políticas internas, os relatórios financeiros e as atas de reuniões anteriores. Esses documentos fornecem uma visão profunda e estratégica sobre as operações, a governança e o histórico da organização. O(a) Conselheiro(a) que dedica tempo para compreendê-los está melhor preparado para tomar decisões alinhadas com os objetivos de longo prazo da empresa.

Além dos aspectos operacionais, um *onboarding* eficaz também envolve **relações interpessoais e estratégicas**. A construção de relacionamentos com a equipe executiva, outros membros do Conselho e *stakeholders* externos é fundamental. Esses encontros iniciais fornecem ao Conselheiro(a) uma visão prática sobre os desafios e oportunidades enfrentados pela empresa, além de permitir que ele compreenda as expectativas dos diferentes grupos envolvidos. A interação direta com esses atores facilita a criação de uma **rede de colaboração** que será essencial ao longo de seu mandato.

Outro ponto central do *onboarding* é o entendimento do **processo de tomada de decisões** dentro da organização. Ao compreender quem são os tomadores de decisão, como as decisões são estruturadas e quais são os critérios para escolhas estratégicas, o(a) Conselheiro(a) pode se posicionar de maneira mais ativa e relevante nas discussões. Essa visão integrada permite que ele faça contribuições que levem em consideração tanto os aspectos técnicos quanto os fatores humanos envolvidos.

Por fim, o(a) Conselheiro(a) deve participar de **visitas às instalações da empresa**. Conhecer o ambiente físico e as operações cotidianas proporciona uma compreensão tangível dos processos e da cultura organizacional. Essa proximidade com a realidade operacional oferece uma visão 360º da empresa, fundamental para que o(a) Conselheiro(a) tenha uma perspectiva mais completa das operações e possa alinhar suas recomendações com as realidades práticas da organização.

4.2. O Impacto Duradouro do *Onboarding*

O ***onboarding* bem estruturado** vai muito além de apenas integrar o(a) Conselheiro(a) ao dia a dia da organização. Ele estabelece as bases para uma atuação efetiva e estratégica ao longo de todo o mandato. O processo de integração oferece a oportunidade de construir uma compreensão profunda da empresa, de suas dinâmicas internas e dos desafios externos que enfrenta. Ao dominar os detalhes da cultura organizacional, das operações e da estratégia de negócios, o(a) Conselheiro(a) se torna capaz de oferecer visões valiosas que podem influenciar diretamente as decisões do Conselho e os rumos da organização.

A integração não se limita a adquirir conhecimento. Ela é um **processo de adaptação mútua**, onde tanto o(a) Conselheiro(a) quanto a empresa ajustam suas expectativas e maneiras de trabalhar juntos. Essa troca permite que o(a) Conselheiro(a) compreenda como contribuir de forma mais eficaz, ao mesmo tempo em que o Conselho e a empresa ajustam sua dinâmica para maximizar o valor da competência trazida por essa nova perspectiva.

O impacto positivo desse processo pode ser sentido em várias áreas. o(a) Conselheiro(a) que passa por um *onboarding* adequado consegue identificar com mais clareza as **oportunidades de inovação**, antecipar riscos e propor soluções que muitas vezes podem passar despercebidas por aqueles mais imersos na rotina da empresa. Esse olhar externo, aliado a um profundo conhecimento adquirido durante a integração, faz com que o(a) Conselheiro(a) se torne um catalisador de mudanças significativas, contribuindo tanto para a **longevidade** quanto para o crescimento sustentável da organização.

Além disso, um *onboarding* eficaz ajuda a evitar o desperdício de tempo e recursos, pois acelera o tempo necessário para que o(a) Conselheiro(a) esteja plenamente integrado e contribuindo ativamente. A empresa também se beneficia de um processo de **tomada de decisão mais ágil**, já que o Conselheiro, bem alinhado com os objetivos estratégicos e dinâmicas internas, pode atuar de forma mais incisiva e eficaz desde o início.

4.3. Inspiração para Ação

A partir de uma integração bem-sucedida, o(a) Conselheiro(a) está posicionado não apenas como um observador, mas como um agente ativo de transformação dentro da organização. O processo de *onboarding*, ao fornecer as ferramentas e informações necessárias, também desperta no(a) Conselheiro(a) uma **responsabilidade proativa** em relação à sua função no Conselho. Cada reunião, cada análise de relatório ou interação com os *stakeholders* é uma oportunidade para questionar, contribuir e agregar valor, ajudando a empresa a navegar por um ambiente corporativo cada vez mais complexo.

Esse papel exige do(a) Conselheiro(a) uma postura reflexiva e crítica, mas também **propositiva**. O aprendizado adquirido durante a fase inicial do *onboarding* deve ser continuamente aplicado nas discussões estratégicas, não só para manter a empresa competitiva, mas também para garantir que ela esteja preparada para futuras mudanças e inovações. o(a) Conselheiro(a) que passou por um *onboarding* eficaz entende que sua função vai além de avaliar o desempenho presente; ele precisa olhar para o futuro, ajudando a organização a **antecipar tendências** e **adaptar-se rapidamente** às transformações do mercado.

Aqui, a ação não se limita às deliberações dentro do Conselho. Um(a) Conselheiro(a) bem integrado assume a responsabilidade de **fomentar o diálogo entre os executivos e os stakeholders**, promovendo uma comunicação mais aberta e transparente, que muitas vezes pode ser o fator decisivo para a resolução de desafios estratégicos. o(a) Conselheiro(a) não atua sozinho, mas como parte de uma engrenagem que só funciona plenamente quando há alinhamento e confiança entre todos os níveis da empresa.

Essa postura proativa deve ser complementada com a capacidade de **desafiar o status quo**. A experiência trazida por um(a) novo(a) Conselheiro(a) pode ser justamente o que a empresa precisa para revisar práticas antigas, abandonar caminhos ineficientes e explorar novas oportunidades. Portanto, a conclusão do *onboarding* não é o fim de um processo, mas o início de uma jornada contínua de contribuição, reflexão e ação estratégica.

4.4. Reflexão Final e Continuidade

Embora o processo de *onboarding* tenha um início definido, sua influência é contínua ao longo da trajetória do(a) Conselheiro(a) dentro da organização. Mais do que uma simples introdução à empresa, o *onboarding* marca o início de um relacionamento profundo, no qual o(a) Conselheiro(a) se torna parte ativa da governança e desenvolvimento estratégico. O sucesso desse relacionamento está diretamente ligado à **adaptação contínua** e à disposição das partes em manter um diálogo aberto e colaborativo.

Ao longo do tempo, o(a) Conselheiro(a) deve continuar buscando maneiras de aprimorar sua atuação, revendo periodicamente suas contribuições e ajustando sua abordagem à medida que a empresa evolui. A **troca de feedbacks** com o presidente do Conselho, outros membros e *stakeholders* externos, bem como o acompanhamento dos resultados das decisões tomadas, são essenciais para garantir que o(a) Conselheiro(a) esteja sempre alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. A **avaliação periódica** não apenas ajuda a ajustar o curso das ações, mas também cria um ambiente de aprendizado mútuo e crescimento.

A continuidade do impacto de um(a) Conselheiro(a) bem integrado não termina com a sua eventual saída do Conselho. Ao final de seu mandato, as **lições aprendidas, os legados deixados** e as relações construídas continuam a influenciar a organização. Muitos Conselheiros mantêm vínculos de mentoria e acompanhamento após a saída formal, garantindo que sua contribuição perdure e que as boas práticas implantadas sejam preservadas e fortalecidas.

Ao refletir sobre todo o processo de *onboarding*, é possível perceber que seu objetivo maior é criar uma base sólida para que o(a) Conselheiro(a) possa não só cumprir suas responsabilidades, mas também contribuir para o **crescimento sustentável** da empresa e a continuidade de sua missão. Um(a) Conselheiro(a) bem-preparado(a) é capaz de guiar a organização mediante desafios complexos, promovendo inovação, resiliência e liderança ética.

Essa jornada não é apenas sobre o presente, mas sobre preparar a organização para um futuro de sucesso. A continuidade dessa colaboração, tanto durante o mandato quanto após a saída, garante que a **governança corporativa** permaneça forte para que a empresa continue a prosperar, navegando com segurança pelos desafios do mercado.

GLOSSÁRIO



A JORNADA DO (A)
CONSELHEIRO (A)

GLOSSÁRIO

TERMOS MAIS UTILIZADOS NO MUNDO CORPORATIVO

Acordo (unilateral ou bilateral): Contrato estabelecido entre partes para formalizar compromissos e responsabilidades, podendo ser unilateral (apenas uma parte é obrigada a cumprir) ou bilateral (ambas as partes têm obrigações).

Acordo de Acionista: Contrato que define os direitos, deveres e responsabilidades dos acionistas de uma empresa, regulando questões como venda de ações e administração da empresa.

Comitês: Grupos formados dentro do Conselho para lidar com temas específicos, como auditoria, risco, compliance, entre outros, para auxiliar nas tomadas de decisão estratégicas.

Conflito de Agência: divergência de interesses entre acionistas e gestores, onde um tenta tirar vantagens do outro de uma mesma situação. Envolve problemas de assimetria de informações entre o agente e o proprietário.

Core-business: Atividade principal de uma empresa, aquela que gera maior valor e que está no centro de sua operação e estratégia de mercado.

Cultura Organizacional: Conjunto de valores, normas e práticas que moldam o comportamento e a mentalidade dos colaboradores e líderes de uma organização.

Dados sensíveis: Informações pessoais que, se mal utilizadas, podem causar discriminação ou danos, incluindo dados sobre origem racial, convicções religiosas e dados de saúde, regidos pela LGPD.

DNA da empresa: Conjunto de características e valores intrínsecos que definem a identidade, a missão e a forma de operar de uma empresa.

Framework: estrutura ou modelo conceitual que organiza processos e práticas de maneira sistemática para alcançar determinados objetivos em uma organização. Ele funciona como um guia que estabelece diretrizes, etapas e padrões para a execução de atividades.

Governança Corporativa: Governança Corporativa é a preparação para a compreensão profunda das grandes questões de uma empresa e a tomada de decisões sobre estas, bem como sobre seu controle, por meio de instâncias distribuídas e adequadas. (Fonte: Programa de Formação de Conselheiros | PFC W. Passarella)

Handover: Processo de transição de responsabilidades, onde os projetos e atividades são formalmente transferidos de um(a) Conselheiro(a) ou executivo(a) para outro(a).

Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): Regulação brasileira que estabelece diretrizes sobre o tratamento de dados pessoais, protegendo a privacidade e direitos dos indivíduos.

LinkedIn: Rede social que tem como foco os relacionamentos profissionais. Pode-se dizer que é uma grande plataforma que ajuda pessoas e empresas a anunciarem vagas, procurar empregos, alimentar a sua rede de contatos, fazer parcerias, dentre outras atividades relacionadas.

Onboarding: Processo de integração de novos membros ao Conselho, onde são apresentados aos aspectos essenciais da empresa, como cultura, estrutura organizacional e governança.

Organograma: Representação gráfica da estrutura hierárquica de uma organização, mostrando a distribuição de funções e responsabilidades entre seus membros.

Paradigmas: Conjuntos de crenças ou modelos estabelecidos que guiam o pensamento e a prática dentro da organização, podendo ser desafiados ou reformulados.

Players do mercado: Empresas ou indivíduos que atuam de forma relevante em um determinado setor, influenciando o mercado e a competição.

Políticas de segurança: Regras e diretrizes estabelecidas para proteger os dados, sistemas e informações da empresa contra acessos não autorizados e outras ameaças.

Seus pares: Termo utilizado para se referir a outros membros do Conselho ou líderes de igual nível hierárquico em uma organização.

Soft Skills: habilidades comportamentais e interpessoais que se referem à forma como uma pessoa se relaciona com os outros e com as suas próprias emoções.

Stakeholders: Partes interessadas, que podem ser impactadas ou impactar as operações de uma empresa, incluindo acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade.

Sucessão: Planejamento e preparação para a substituição de Conselheiros ou executivos, assegurando continuidade nas operações e na governança da empresa.

Visão 360°: abordagem que considera todos os aspectos de uma empresa, seus processos e relacionamentos, oferecendo uma perspectiva completa e abrangente para a tomada de decisões.

Visão holística: Enfoque que considera a empresa como um todo integrado, em vez de partes isoladas, para uma compreensão mais ampla das interações entre seus componentes.

| INGLÊS | PORTUGUÊS |
|----------------------|--------------------------------|
| <i>agenda</i> | pauta - agenda |
| <i>assets</i> | ativos |
| <i>alignment</i> | alinhamento |
| <i>benchmarking</i> | comparação de desempenho |
| <i>brainstorming</i> | “tempestade” de ideias |
| <i>budget</i> | orçamento |
| <i>compliance</i> | conformidade |
| <i>core business</i> | atividade principal da empresa |

| | |
|--|--|
| <i>deliverables</i> | entregáveis |
| <i>deadline</i> | prazo |
| <i>empowerment</i> | empoderamento |
| <i>engagement</i> | engajamento |
| <i>feedback</i> | retorno / opinião |
| <i>goal</i> | meta - gol |
| <i>handover</i> | Transição de responsabilidades |
| KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) | indicador-chave de desempenho |
| <i>leadership</i> | liderança |
| <i>meeting</i> | reunião |
| <i>milestone</i> | marco |
| <i>networking</i> | rede de contatos |
| <i>outsourcing</i> | terceirização |
| <i>onboarding</i> | integração |
| <i>performance</i> | desempenho |
| <i>project</i> | projeto |
| <i>report</i> | relatório |
| ROI (<i>Return on Investment</i>) | retorno sobre investimento |
| <i>stakeholder</i> | parte interessada |
| <i>strategy</i> | estratégia |
| <i>synergy</i> | sinergia |
| <i>scope</i> | escopo |
| <i>task</i> | tarefa |
| <i>team</i> | equipe |
| <i>timeline</i> | cronograma |
| <i>workshop</i> | oficina de trabalho – palestra para grupo menor de pessoas |
| <i>workflow</i> | fluxo de trabalho |

| | |
|--------------------------|-------------------|
| <i>value proposition</i> | proposta de valor |
| <i>vision</i> | visão |

TERMOS FINANCEIROS

| INGLÊS | PORTUGUÊS |
|--|---|
| <i>accounts payable</i> | contas a pagar |
| <i>accounts receivable</i> | contas a receber |
| <i>amortization</i> | amortização |
| <i>balance sheet</i> | balanço patrimonial |
| <i>cash flow</i> | fluxo de caixa |
| <i>cost of goods sold (COGS)</i> | custo das mercadorias vendidas (CMV) |
| <i>depreciation</i> | depreciação |
| <i>equity</i> | patrimônio líquido |
| <i>financial statement</i> | demonstração financeira |
| <i>gross profit (GP)</i> | lucro bruto |
| <i>income statement</i> | demonstração de resultados |
| <i>liabilities</i> | ônus |
| <i>net income</i> | lucro líquido |
| <i>operating expenses</i> | despesas operacionais |
| <i>Profit and Loss Statement (P&L)</i> | Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) |
| <i>return on assets (ROA)</i> | retorno sobre ativos |
| <i>return on equity (ROE)</i> | retorno sobre patrimônio líquido |
| <i>working capital</i> | capital de giro |

TERMOS TECNOLÓGICOS

| INGLÊS | PORTUGUÊS |
|--|--|
| <i>API (application programming interface)</i> | interface de programação de aplicações |
| <i>big data</i> | grandes dados |
| <i>cloud computing</i> | computação em nuvem |

| | |
|---|--|
| <i>CRM (customer relationship management)</i> | gestão de relacionamento com o cliente |
| <i>cybersecurity</i> | cibersegurança |
| <i>data analytics</i> | análise de dados |
| <i>DevOps</i> | Desenvolvimento e Operações |
| <i>ERP (enterprise resource planning)</i> | planejamento de recursos empresariais |
| <i>IoT (internet of things)</i> | internet das coisas |
| <i>machine learning</i> | aprendizado de máquina |
| <i>SaaS (software as a service)</i> | Software como Serviço |
| <i>SEO (search engine optimization)</i> | otimização para motores de busca |
| <i>UX (user experience)</i> | experiência do usuário |
| <i>VPN (virtual private network)</i> | Rede Privada Virtual |
| <i>AI (artificial intelligence)</i> | IA (inteligência artificial) |

TERMOS DE SUPPLY CHAIN/LOGÍSTICA

| INGLÊS | PORTUGUÊS |
|------------------------------------|------------------------------|
| <i>3PL (third-party logistics)</i> | logística de terceiros |
| <i>bill of lading</i> | conhecimento de embarque |
| <i>Distribution Center</i> | CD (Centros de Distribuição) |
| <i>freight forwarder</i> | agente de carga |
| <i>inventory management</i> | gestão de inventário |
| <i>Just-in-Time (JIT)</i> | fornecimento imediato |
| <i>last mile delivery</i> | entrega de última milha |
| <i>lead time</i> | tempo de ciclo |
| <i>logistics</i> | logística |
| <i>procurement</i> | aquisição/compras |
| <i>reverse logistics</i> | logística reversa |
| <i>safety stock</i> | estoque de segurança |

| | |
|---|--|
| <i>supply chain</i> | cadeia de suprimentos |
| <i>Transportation Management System (TMS)</i> | sistema de gestão de transporte |
| <i>Vendor Managed Inventory (VMI)</i> | inventário gerido pelo fornecedor |
| <i>Warehouse Management System (WMS)</i> | sistema de gestão de armazém |
| <i>cross-docking</i> | uso de centro de distribuição |
| <i>demand planning</i> | planejamento de demanda |
| <i>order fulfillment</i> | atendimento de pedidos |
| <i>Stock Keeping Unit (SKU)</i> | Unidade de Manutenção de Estoque (SKU) |

TERMOS DE MARKETING

| INGLÊS | PORTUGUÊS |
|---|------------------------------------|
| <i>brand awareness</i> | reconhecimento da marca |
| <i>conversion rate</i> | taxa de conversão |
| <i>customer journey</i> | jornada do cliente |
| <i>digital marketing</i> | <i>marketing</i> digital |
| <i>inbound marketing</i> | <i>marketing</i> de atração |
| <i>lead generation</i> | geração de leads |
| <i>market research</i> | pesquisa de mercado |
| <i>marketing mix</i> | mix de <i>marketing</i> |
| <i>PPC (Pay-Per-Click)</i> | pagamento por clique |
| <i>social media marketing</i> | <i>marketing</i> em mídias sociais |
| <i>target audience</i> | Público-Alvo |
| <i>USP (unique selling proposition)</i> | proposta única de venda |
| <i>viral marketing</i> | <i>marketing</i> viral |
| <i>content marketing</i> | <i>marketing</i> de conteúdo |
| <i>affiliate marketing</i> | <i>marketing</i> de afiliados |
| <i>brand equity</i> | valor da marca |

| | |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| <i>customer retention</i> | retenção de clientes |
| <i>e-mail marketing</i> | <i>marketing</i> por e-mail |
| <i>influencer marketing</i> | <i>marketing</i> de influenciadores |

TERMOS DE RH/GESTÃO DE PESSOAS

| INGLÊS | PORTUGUÊS |
|---|--|
| <i>Applicant Tracking System (ATS)</i> | Sistema de Rastreamento de Candidatos |
| <i>benefits</i> | benefícios |
| <i>compensation</i> | remuneração |
| <i>employee engagement</i> | engajamento dos funcionários/colaboradores |
| <i>employee retention</i> | retenção de funcionários/colaboradores |
| <i>human capital</i> | capital humano |
| <i>job description</i> | descrição do cargo |
| <i>performance appraisal</i> | avaliação de desempenho |
| <i>recruitment</i> | recrutamento |
| <i>talent acquisition</i> | aquisição de talentos |
| <i>T&D (training and development)</i> | T&D (treinamento e desenvolvimento) |
| <i>workforce planning</i> | planejamento de mão de obra |
| <i>succession planning</i> | planejamento de sucessão |
| <i>HR Analytics</i> | análises de RH |
| <i>Labor Law</i> | legislação trabalhista - Direito Trabalhista |
| <i>organizational culture</i> | cultura organizacional |
| <i>payroll</i> | folha de pagamento |
| <i>employee relations</i> | relações com os funcionários/colaboradores |
| <i>diversity & inclusion</i> | Diversidade & inclusão |

BIBLIOGRAFIA



A JORNADA DO (A)
CONSELHEIRO (A)

BIBLIOGRAFIA

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)., Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 6a edição. IBGC: São Paulo, 2023

Livro: Passarela, Wanderlei, O Despertar dos Líderes Integrais. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2013

e-book CELINT Conselho Consultivo, *toolkit* de implementação, 2024

Agente Conselheira da Prime Futuração Empresarial

Chat GPT 4.0

Livro: “Empresa DE Família: uma abordagem prática e humana para a conquista da longevidade” - de Helder de Azevedo - disponível em <https://prime.empresadefamilia.com.br/produto/empresa-de-familia-uma-abordagem-pratica-e-humana-para-a-conquista-da-longevidade/>

Livro: “Empresa (multi) Familiar: Particularidades, seus atores. Relacionamento e Proteção do Legado” - de Helder de Azevedo - disponível em <https://prime.empresadefamilia.com.br/produto/empresa-multi-familiar-helder-de-azevedo/>

Livro: “Conselheiro de empresas: o que você precisa saber para uma carreira promissora” - de Wanderlei Passarella - disponível em <https://www.amazon.com.br/Conselheiro-empresas-precisa-carreira-promissora/dp/6555206624>

Livro: “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” - de Helder de Azevedo - disponível em <https://prime.empresadefamilia.com.br/produto/planejamento-estrategico-helder-de-azevedo/>

Livro: “Papéis e Sucessão” - de Helder de Azevedo - disponível em <https://prime.empresadefamilia.com.br/produto/papeis-e-sucessao-helder-de-azevedo/>

Blog: “O que casa Gucci ensina às Empresas DE Família” - disponível em <https://empresadefamilia.com.br/casa-gucci-ensina-a-empresa-de-familia/>

Blog: “Sucessão Empresarial: Como planejar e executar com eficiência em 5 passos” - disponível em <https://empresadefamilia.com.br/sucessao-empresarial-como-planejar-e-executar-com-eficiencia-em-5-passos/>

Blog - “Empresa DE Família requer competência” - disponível em <https://empresadefamilia.com.br/empresa-de-familia-requer-competencia/>

Publicação IBGC Orienta: “Governança de Empresas Investidas por *Private Equity*” - disponível gratuitamente em <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24654>

Livro: “*Valuation* da Empresa DE Família” de Caio Gouvea - disponível em <https://prime.empresadefamilia.com.br/produto/valuation-caio-gouvea/>

Revista: SANCHEZ, Andre Felipe de Carvalho; GUTIERREZ, Fernanda Fatima; LUGOBONI, Leonardo Fabris; FRAUCHES, Patricia Fernandes. Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. Revista Brasileira de Governança, São Paulo, v. 8, art. e064, pp. 96-122, jul. 2021. Disponível em <https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/64/57>

Livro: PETERSON, James. *The role of board advisors: A practical guide*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2021

SILVA, Ricardo. O processo de saída de Conselheiros. In: GOMES, João (Org.). Governança corporativa: boas práticas. São Paulo: Atlas, 2019. p. 85-102.

PMI. *Effective Handover in Project Management: How to Make a Smooth Transition*. Project Management Institute, 2020. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-handover-project-management-smooth-transition-12102>. Acesso em: 20 set. 2023.

ANEXOS



A JORNADA DO (A)
CONSELHEIRO (A)

ANEXO

Anexo 1.2.1 –

Exemplo de contrato de confidencialidade

Pelo presente Termo, qualificação completa (xxxxxxxxxxxxxxxx) e,

empresa _____, pessoa jurídica do tipo _____, CNPJ nº _____, com sede em _____, neste ato representada, conforme poderes especialmente conferidos, por _____, na qualidade de _____ CPF nº _____, Identidade nº _____, expedida por _____

doravante denominados individualmente como PARTE, ou, em conjunto, como PARTES, se obrigam a manter o mais absoluto sigilo com relação a toda e qualquer informação a que tiverem acesso sobre o projeto denominado (nome do projeto e especificações) xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, da sociedade empresária xxxxxxxxxxxxxx (nome da sociedade empresária, MEI, EPP, ME). Para tanto, declara e se compromete:

1. a) a manter sigilo, tanto escrito como verbal, ou, por qualquer outra forma, de todos os dados, informações científicas e técnicas e, sobre todos os materiais obtidos com sua participação, podendo incluir, mas não se limitando a: técnicas, desenhos, cópias, diagramas, modelos, fluxogramas, croquis, fotografias, programas de computador, discos, disquetes, *pen drives*, processos, projetos, dentre outros;
2. b) a não revelar, reproduzir, utilizar ou dar conhecimento, em hipótese alguma, a terceiros, de dados, informações científicas ou materiais obtidos com sua participação, sem a prévia análise da sociedade empresária XXXXXXXXXXXX (nome da sociedade) sobre a possibilidade de proteção, nos órgãos especializados, dos resultados ou tecnologia envolvendo aquela informação;
3. c) a não tomar, sem autorização da sociedade empresária xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, qualquer medida com vistas a obter para si ou para terceiros, os direitos de propriedade intelectual relativos às informações sigilosas a que tenham acesso.
4. d) que todos os documentos, inclusive as ideias para xxxxxxxxxxxxxx (objeto do contrato), contendo dados e informações relativas a qualquer pesquisa é de propriedade da sociedade empresária xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;

Anexo 1.2.2

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

I – PARTES:

EMPRESA MODELO CONTRATANTE, inscrita no CNPJ sob o n. _____, com sede na _____, Bairro _____, Estado _____, CEP- _____ (CONTRATANTE)

EMPRESA DO CONSELHEIRO., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o n. _____, com sede na _____, _____, CEP _____, neste ato representado por sócio administrador **Nome do Conselheiro**, nacionalidade, estado civil, profissão, portador do CPF nº _____, identidade _____, residente e domiciliado na _____, CEP.: _____ (“CONTRATADA”).

Resolvem as Partes, de comum acordo, celebrar o presente Contrato de Prestação de Serviços, de acordo com as cláusulas e disposições contidas abaixo:

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

1.1. O objeto do presente contrato é a prestação de serviço, por parte da **EMPRESA DO CONSELHEIRO**, especificamente na pessoa do **Nome do Conselheiro**, em favor da CONTRATANTE, para **membro do Conselho Consultivo da EMPRESA MODELO CONTRATANTE**.

1.2. Considerando a personalidade havida na nomeação, em razão da expertise e da carreira profissional, a prestação de serviços deverá ser realizada exclusivamente pelo Nome do Conselheiro, sem possibilidade de delegação ou substituição, o que caracterizaria Infração Contratual.

CLÁUSULA SEGUNDA – DA FORMA DE ATUAÇÃO

2.1. As reuniões ocorrerão com pauta pré-estabelecidas, mediante convocação do CONTRATADO enviada com antecedência mínima de 05 (cinco) dias ou com a antecedência necessária, conforme entendimento das partes, considerando o nível de sensibilidade e complexidade do tema.

2.2. O CONTRATADO deverá confirmar sua participação no ato da convocação da reunião, manifestando seu compromisso expresso sob pena de não recebimento do valor acordado.

CLÁUSULA TERCEIRA – DA REMUNERAÇÃO E CUSTEIO DE DESPESAS

3.1. Pelos serviços objeto do presente contrato, a CONTRATANTE pagará ao CONTRATADO o valor de **R\$ XX.000,00 (XX mil reais) por mês**.

3.1.1. O pagamento será realizado no prazo de **até 10 (quinze) dias do mês seguinte a prestação do serviço**.

3.2. O pagamento será realizado na conta bancária indicada pela **EMPRESA DO CONSELHEIRO**, cujos dados são: RAZÃO SOCIAL, CNPJ: _____, devendo o CONTRATADO emitir nota fiscal referente ao recebimento dos valores, no prazo de até 5 dias do mês seguinte a prestação do serviço.

3.3. No caso de inadimplemento do pagamento, aplicar-se-á multa de 5% (cinco por cento) sobre o valor devido, acrescido de juros de mora de 1% (um por cento) e correção monetária pelo IPCA, calculados pro rata die, desde o não pagamento até a data do efetivo pagamento.

CLÁUSULA QUARTA – DO PRAZO E DA RESCISÃO

4.1. O presente contrato terá vigência de 12 (doze) meses, a contar da data de sua assinatura.

4.2. O presente contrato poderá ser rescindido, mediante aviso prévio de 30 (trinta) dias, sem penalidade para qualquer uma das Partes.

4.3. Independentemente da rescisão, todos os valores já devidos à CONTRATADA deverão ser pagos, incluídos eventuais gastos e despesas que a CONTRATANTE já for responsável por custear ou devolver à CONTRATADA.

4.4. O presente contrato ficará rescindido de pleno direito no caso de insolvência, decretação de falência, dissolução total, liquidação judicial ou extrajudicial, ou Recuperação Judicial de qualquer uma das Partes, incluindo motivo relevante que impeça o cumprimento das obrigações e condições aqui acordada.

4.5. Toda e qualquer modificação societária havida na CONTRATADA, principalmente a saída do NO-ME do(a) Conselheiro(a) do quadro societário, deverão ser imediatamente informados à CONTRATANTE, sob pena de rescisão contratual e devolução dos valores recebidos, desde a saída do NOME DO CONSELHEIRO, de maneira solidária.

CLÁUSULA QUINTA – DA CONFIDENCIALIDADE

5.1 A CONTRATADA e o NOME do(a) Conselheiro(a) assumem o compromisso de manter em estrito sigilo as INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS de titularidade da CONTRATANTE ou ainda informações confidenciais adquiridas de terceiros, incluindo outros prestadores de serviços, clientes e/ou fornecedores, utilizando tais informações apenas para cumprimento do objeto deste contrato, ou seja, enquanto da prestação de serviços para a CONTRATANTE.

5.2. Entende-se como INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS para fins deste contrato, TODAS as informações que não são de domínio público e que são utilizadas, desenvolvidas e obtidas no decorrer da prestação de trabalho para a CONTRATANTE, incluindo:

a) Toda e qualquer informação comercial, empresarial, industrial, econômico-financeira, negocial, legal, estratégica e ou de qualquer outra natureza que seja pertinente à CONTRATANTE, seus empregados, administradores, prepostos e/ou contratados, e seus parceiros;

b) Todas e quaisquer técnicas de produção;

c) Relatórios, dados, textos, correspondências;

- d) Invenções, projetos, planos estratégicos, análises, estudos, aquisições, descobertas, ideias, conceitos, métodos e processos utilizados pela CONTRATANTE;
- e) “*Know-how*”, técnicas, especificações, modelos e programas de computador utilizado pela CONTRATANTE;
- f) Dados pessoais de clientes e/ou lista de clientes;
- g) Direitos protegidos por propriedade intelectual, propriedade industrial (inclusive marcas e patentes) e direitos autorais exclusivos;
- h) Todos os trabalhos, métodos, processos, tecnologias, informações e estratégias de mercado, práticas comerciais e administrativas, métodos contábeis, métodos gerenciais, estrutura de preços e custos, técnicas de propaganda e *marketing*, operações de negócios em geral, incluindo custos de vendas, lucros, métodos para definir preços e valores, organização e lista de funcionários, além de informações pessoais ou de pessoas, que não sejam acessíveis ao público.

5.3. INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL não inclui qualquer informação sobre a qual as Partes possam provar que:

- a) Seja ou se torne disponível publicamente pela divulgação de uma das Partes;
- b) Seja ou se torne disponível para uma das Partes em uma base não confidencial pela outra Parte; ou
- c) Já seja conhecida de uma das Partes em uma base não confidencial antes de sua divulgação pela outra Parte.

5.4. O compromisso assumido pela CONTRATADA e NOME do(a) Conselheiro(a) no caput desta cláusula abrange toda e qualquer INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL que estas tenham acesso, seja por qualquer meio físico, qualquer forma registrada em mídia eletrônica ou oralmente.

5.5. A CONTRATADA e NOME do(a) Conselheiro(a) ficam impedidas de proceder à divulgação de quaisquer informações confidenciais a quaisquer terceiros, exceto na hipótese de autorização expressa da CONTRATANTE, ficando obrigado a zelar a INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL como se fosse sua titular.

5.6. Fica expressamente vedado à CONTRATADA e NOME do(a) Conselheiro(a) copiar, salvar em arquivo próprio ou utilizar sob qualquer hipótese, qualquer tipo de informação obtida durante a prestação dos serviços para a CONTRATADA, incluindo base de dados, informações de clientes, método de trabalho, estratégias, informações tecnológicas e outros, seja para uso com finalidade diversa do presente objeto o que inclui, sem se limitar, a utilização para prestação de serviços a terceiros ou para uso próprio.

5.7. CONTRATADA e NOME do(a) Conselheiro(a) deverão notificar de imediato a CONTRATANTE sobre todas e quaisquer solicitações feitas por terceiros para fins de divulgação de toda e qualquer INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL, obrigando-se, ademais, a cooperar com a CONTRATANTE nos seus esforços em proteger a INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL de quaisquer divulgações não desejadas.

5.8. O dever de confidencialidade permanecerá durante a vigência do Contrato e durante prazo de 5 anos após o término (seja por qual motivo for), sendo certo, ainda, que a infração a qualquer uma

das cláusulas acarretará perdas e danos devidamente demonstrados e diretamente relacionados a eventual quebra de sigilo.

CLÁUSULA SEXTA – DA NÃO CONCORRÊNCIA

6.1. As Partes acordam que é vedado à CONTRATADA e NOME do(a) Conselheiro(a) exercer cargo executivo de diretor(a) ou outro hierarquicamente acima em empresas concorrentes e/ou empresas com atividades iguais e/ou similares à VERUM durante a vigência do presente contrato.

6.2. Em caso de violação a qualquer das cláusulas acima dispostas, a parte infratora pagará o equivalente a R\$ XX.000,00 (XXX mil reais) a título de multa não compensatória, mais perdas e danos.

CLÁUSULA SÉTIMA – DISPOSIÇÕES GERAIS

7.1. O presente contrato é celebrado em caráter irrevogável e irretratável, obrigado as partes, seus herdeiros e sucessores, para todos os fins que se fazem direito.

7.2. Fica vedada a cessão parcial ou integral do Contrato e dos contratos, para todos os fins.

7.3. Não haverá responsabilidade solidária entre as partes pela qualidade e pela eficiência das ações tomadas, cabendo a CONTRATANTE e empresas do Grupo CONTRATANTE a inteira responsabilidade pelos resultados e riscos tomados.

7.4. As despesas necessárias ao exercício do presente contrato, assim como das ações a serem implementadas correrão por conta e risco da CONTRATANTE e das empresas integrantes do Grupo CONTRATANTE.

7.5. O presente contrato, sob nenhuma hipótese, cria qualquer vínculo de emprego entre as Partes, considerando-se tratar de Prestação de Serviços, sem preenchimento dos requisitos da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

7.6. O presente contrato, sob nenhuma hipótese, cria qualquer vínculo societário entre as Partes, uma vez que sequer há ânimo de constituição de sociedade ou qualquer objeto que extrapole o especificamente aqui tratado.

7.7. As Partes são autônomas e absolutamente independentes entre si, não ligadas uma à outra em virtude de mandato ou por qualquer espécie de relação de dependência, inexistindo entre elas qualquer relação de controle, subordinação, administração, gerência, coordenação, agenciamento, distribuição, associação, vínculo empregatício, mandato entre os empregados, solidariedade ou, ainda, de vínculo societário, de mandato ou de representação comercial, nem joint venture, razão pela qual não podem assumir obrigações, nem exercer, ou renunciar a direitos uma em nome da outra.

7.8. O CONTRATADO não poderá utilizar o nome da CONTRATANTE em qualquer publicidade ou propaganda sem autorização prévia e expressa.

CLÁUSULA OITAVA – FORO

Ocorrendo quaisquer disputas, conflitos, litígios ou controvérsias de qualquer natureza, e sendo infrutíferas as tentativas de resolução consensual, os Sócios elegem o foro da cidade de _____ para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes desse contrato, com a exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

Assim justos e contratados, as Partes assinam o presente instrumento em 02 (duas) vias de igual forma e teor, na presença de 02 (duas) testemunhas para um só e mesmo fim, obrigando-se ao seu fiel e integral cumprimento.

_____, ___ de _____ de 20__.

EMPRESA MODELO CONTRATANTE

CNPJ: _____

EMPRESA DO CONSELHEIRO.

CNPJ: _____

Representada por seu sócio administrador NOME DO CONSELHEIRO

TESTEMUNHAS:

1) Nome:

CPF:

2) Nome:

CPF:

Anexo 2.4 - GESTÃO DE RISCOS | OPERACIONAL E ESTRATÉGICO

Tabela 1: Comparativo entre Gestão de Riscos Operacionais e Estratégicos

| Aspecto | Gestão de Riscos Operacionais | Gestão de Riscos Estratégicos |
|-----------------|---|---|
| Objetivo | Mitigar riscos que afetam operações diárias | Proteger e alinhar as estratégias e metas da organização |
| Foco | Processos, conformidade, erros humanos, cadeia de suprimentos | Mudanças de mercado, inovações tecnológicas, regulamentações, reputação |

| Aspecto | Gestão de Riscos Operacionais | Gestão de Riscos Estratégicos |
|---------------------------|--|---|
| Identificação | Falhas em processos, problemas operacionais | Ameaças e oportunidades que impactam as estratégias |
| Métodos Utilizados | Padrões e ferramentas para monitoramento contínuo | Análise de cenário, <i>SWOT</i> , recomendações do Conselho |
| Envolvimento | Executivos e gestores operacionais | Conselho Consultivo e alta administração |
| Monitoramento | Constante e diretamente vinculado às operações | Vinculado ao planejamento estratégico |
| Perguntas Chave | Quais são os riscos que afetam as operações diárias? | O que pode comprometer as metas estratégicas? |

Tabela 2: Funções e Responsabilidades na Gestão de Riscos

| Função | Gestão de Riscos Operacionais | Gestão de Riscos Estratégicos |
|------------------------------|---|---|
| Executivos e Gestores | Identificar, mitigar e monitorar riscos operacionais dentro das operações diárias | Auxiliar na implementação das estratégias de mitigação estabelecidas pelo Conselho |
| Conselho Consultivo | Garantir que as operações estejam alinhadas com o apetite ao risco operacional | Focar na identificação e orientação sobre riscos estratégicos, garantir preparo para enfrentá-los |
| Equipes Operacionais | Seguir práticas e metodologias de mitigação estabelecidas pelos gestores | Não diretamente aplicável; foco em execução operacional |
| Audtores Internos | Verificar a eficácia dos controles operacionais e sugerir melhorias | Avaliar o alinhamento entre riscos estratégicos e respostas da organização |

1.2. Gestão de Riscos: Diferenciação entre Operacional e Estratégico.

A gestão de riscos é um elemento essencial para a governança eficaz de qualquer organização, abrangendo tanto aspectos operacionais quanto estratégicos. A integração da gestão de riscos ao processo de decisão e à formulação de estratégias é fundamental para assegurar a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da empresa. Abaixo, exploramos como esses dois níveis de riscos são abordados e gerenciados, destacando o papel do Conselho Consultivo.

1.2.1. Gestão de Riscos Operacionais.

No nível operacional, a gestão de riscos é centrada na identificação, mensuração, tratamento e monitoramento dos riscos que podem afetar as operações diárias da empresa. Esses riscos incluem, mas não se limitam a falhas nos processos, erros humanos, questões de conformidade e interrupções na cadeia de suprimentos.

Questões Principais:

Identificação e Mensuração: Quais são os riscos que podem impactar diretamente as operações diárias da empresa? Como esses riscos são identificados e medidos?

Tratamento e Monitoramento: Quais são as estratégias implementadas para mitigar esses riscos? Como a empresa monitora continuamente esses riscos para garantir que permaneçam dentro dos níveis aceitáveis?

Ferramentas e Metodologias: Quais padrões, ferramentas e metodologias são utilizados para garantir que os riscos operacionais sejam geridos de forma eficaz?

Consciência dos Executivos e Gestores: Os executivos e gestores da empresa têm plena consciência dos riscos operacionais? Eles possuem as competências necessárias para gerir esses riscos?

Informações para Tomada de Decisão: As informações disponíveis são suficientes e confiáveis para apoiar a tomada de decisões operacionais relacionadas à gestão de riscos?

1.3.1. Gestão de Riscos Estratégicos.

Do ponto de vista estratégico, a gestão de riscos está profundamente ligada ao processo de estabelecimento de estratégias e à tomada de decisões de alto nível que podem impactar o futuro da organização. Aqui, o foco é em riscos que podem comprometer o cumprimento das estratégias e metas da empresa, como mudanças no mercado, inovações tecnológicas, novas regulamentações e riscos reputacionais.

Questões Principais:

Cumprimento das Estratégias e Metas: O que pode comprometer o cumprimento das estratégias e metas definidas pelo Conselho? Como esses riscos são identificados e mitigados?

Oportunidades e Ameaças: Onde estão as maiores oportunidades e ameaças no contexto estratégico? Como a empresa pode explorar os riscos como oportunidades de crescimento?

Percepção e Exposição aos Riscos: Existe uma diferença significativa entre a percepção dos riscos estratégicos e sua exposição real? Como o Conselho deve atuar para alinhar essas percepções e garantir que os riscos sejam tratados adequadamente?

Respostas aos Riscos: Como a organização responde aos riscos estratégicos? Essas respostas são adequadas e alinhadas com o apetite a riscos aprovado pelo Conselho?

Papel do Conselho Consultivo: O Conselho Consultivo, em seu papel de governança estratégica, deve focar na identificação dos riscos estratégicos e na orientação sobre como esses riscos podem impactar as decisões de longo prazo da empresa. A atuação direta do Conselho é esperada na orientação das respostas a esses riscos e na garantia de que a empresa está preparada para enfrentá-los.

AUTORES

Alexandre Canatella

Empreendedor, Conselheiro, Consultor de Gestão Estratégica de Cultura e Transformação, Executivo de Inovação e Transformação Digital e Executivo de Inovação e ESG. Sólida experiência na direção de negócios e liderança de equipes de transformação digital, inovação, sustentabilidade e ESG, tecnologia, negócios digitais e varejo, em startups, empresas nacionais e multinacionais. Foi CEO & Co-Founder, CyberCook (acquired by CARREFOUR B3: CRFB3), Diretor de Negócios Digitais no Grupo Carrefour Brasil e Diretor de Inovação e ESG na Quintess e atualmente é o Diretor Executivo do Prêmio da Música Brasileira. Foi relacionado pela revista Proxima como uma das personalidades pioneiras da internet brasileira, considerado um dos Pais das Startups no Brasil pela revista Época Negócios. Palestrante e escrevo sobre inovação, transformação digital, empreendedorismo, terceiro setor e ESG. Vencedor dos prêmios iBest, ABANET e "Hermann Gmeiner" Prêmio de Responsabilidade Social da Aldeias Infantis SOS. Recebeu dos Escoteiros do Brasil a Medalha de Gratidão Grau Ouro por serviços relevantes prestados ao Movimento Escoteiro em seu papel na Equipe Nacional de Mobilização de Recursos. É membro do Comitê de Gente do GAMT. É Certificado como Conselheiro Consultivo com o ConCertif do CELINT.

Candice Gentil Fernandes

Após anos na carreira jurídica, como Advogada e Professora Universitária, já estou há mais de 15 anos na minha segunda carreira, na área de desenvolvimento humano. Master Coach & Master Trainer, Business & Executive Coaching, Career Strategy Advisory e Mentoring, tanto no Brasil, como nos USA, África do Sul e Europa. Atualmente sou COO na STATO PRIME, que é o centro de referência em carreiras da Consultoria Stato, dedicado ao atendimento exclusivo e customizado de altos-executivos, incluindo também Centro de Excelência, Pesquisa e Desenvolvimento/CeEXPrime, além de manter minha atuação como Consultora Prime/Coach de Carreiras. Desenvolvimento Humano | Estratégias de Carreira | Outplacement para altos Executivos/C-levels | Networking Advisory | Business & Executive Coach | Master Coach | Master Trainer | Desenvolvimento e Treinamento | Palestrante.

Demétrio Magnani

Sou conselheiro certificado pelos IBGC & Celint, sênior advisor de redes varejistas familiares, mentor de varejistas e empreendedor. Tenho 38 anos de experiência no mundo corporativo, com passagem por PwC, GPA, 7-Eleven, Bompreço como diretor de marketing, Ahold como diretor de operações, Walmart como vice-presidente de operações e head de bandeira, Habibs como COO e PDEVFamiliar como CEO & Fundador. No mundo da governança atuei em quatro comitês, sendo um de expansão, outro de vendas e outros dois, internacionais, que tinham como objetivo o desenvolvimento de novos formatos de loja para o público de menor renda. Atualmente sou conselheiro consultivo da rede supermercados O Feirão, do Verdão Distribuidora e coordenador do conselho consultivo da rede Pedrosa Supermercado. Tenho a minha própria empresa, a EdTech "PDEV Familiar - Programas de Desenvolvimento da Empresa Varejista Familiar". Minha experiência é consolidada no varejo alimentar, com importante passagem pelo varejo não alimentar, fast-food, franquias, operações fabris de pequeno porte e como empreendedor. Venho operando no varejo nos últimos 37 anos, em mais de 20 estados brasileiros e tenho conhecimento das diferenças regionais existentes no nosso país, como também da classe média popular. Por fim, liderei mais de 600 lojas e mais de 20.000 pessoas, inaugurei mais de 200 lojas e desenvolvi 2 redes varejistas do zero com uma delas atingindo 137 lojas sob minha liderança. Venho desenvolvendo a minha formação acadêmica em instituições como IESE Business School - Espanha, Nyenrode Business School - Holanda, FDC, FGV - EAESP, FIA, PUC, INSPER, Celint e IBGC; estágio na empresa varejista americana Stop & Shop, na empresa costa-riquense Palí e na empresa guatemalteca Despensa Familiar. Meu propósito é apoiar, motivar e influenciar empreendedores, varejistas e empresas familiares na busca dos seus sonhos, gerando negócios saudáveis, responsáveis e perenes.

Eduardo Tamburus

Eduardo Tamburus, 59 anos, é cristão, casado, pai de dois filhos e avô de dois netos. Ele é um empreendedor com uma carreira marcada por 32 anos de atuação como Diretor em uma empresa familiar, locadora e distribuidora de artigos voltados para o mercado industrial e para construtoras dos segmentos de óleo e gás tendo coordenado a sucessão para a 3ª geração assim como a implantação da Governança Corporativa na companhia. Atualmente, ocupa a posição de Chairman do Conselho de Administração e atua como Conselheiro Consultivo em uma empresa, além de Vice-Presidente de uma Organização da Sociedade Civil (OSC), Eduardo é Conselheiro Consultivo certificado pelo CELINT, Centro de Estudos em Liderança e Governança Integradas, e possui cursos de Desenvolvimento de Conselheiros pela Fundação Dom Cabral (FDC). Sua atuação inclui tanto o trabalho em organizações sociais quanto a coordenação de equipes para atender demandas sociais em comunidades.

Enio Klein

Enio Klein é engenheiro eletricitista com mais de 40 anos de experiência em tecnologia da informação e transformação digital. Sócio da Doxa Advisers, atua em segurança da informação, conformidade com a LGPD e consultoria empresarial. Conselheiro no GAMT, contribui para a inclusão de jovens no mercado de trabalho. Especialista associado no Instituto da Transformação Digital (ITD) e Conselheiro Anjo na PUC Angels. Atuou também como docente na BSP e na FIA, compartilhando sua expertise em estratégia e negócios.

Fernando Borges

Executivo e Conselheiro Consultivo Certificado pelo CELINT, com selo Expert em Governança, e mais de 25 anos de experiência em gestão estratégica, governança corporativa e transformação organizacional. Atuou em cargos de alta liderança, incluindo Vice-Presidente Executivo, Diretor de Gente & Gestão e Diretor de Operações, acumulando vivência em empresas familiares. Com forte atuação em planejamento estratégico, desenvolvimento de lideranças e cultura organizacional, tem experiência na implementação de práticas de governança e sustentabilidade, promovendo ambientes colaborativos e culturas de alta performance. Atualmente, é Sócio Consultor na PGF Desenvolvimento e Professor Associado na Fundação Dom Cabral. Possui Pós-Graduação em Gestão Empresarial pela FGV e conta com certificações relevantes, como Comitê de Pessoas e Cultura (IBGC), Coaching de Pontos Fortes (Gallup Institute), Change Management (Prosci) e Cultural Transformation Tools (Barrett Value Center). Reconhecido pela capacidade de integrar diferentes áreas, apoiar empresas em seus desafios estratégicos e contribuir para a evolução da governança corporativa, seu compromisso é gerar impacto positivo por meio de soluções eficazes e sustentáveis.

Francisco Brocco

- Executivo da área de tecnologia médica e saúde suplementar com ampla experiência em liderar e transformar negócios durante mais de 25 anos, na América Latina e Canadá, com a realização de três lançamentos de empresas americanas no Brasil e uma no México.
- Fundador da FBrocco Assessoria Empresarial Ltda, empresa que desde 2013 presta consultoria na gestão de estratégias focadas em vantagens competitivas sustentáveis.
- Mestrando pela FIA USP em Gestão de Negócios: 2024 – 2025
- MBA em Marketing pela FIA USP: 2002
- Engenheiro Químico pela FEI: 1986
- Certificação como Conselheiro Consultivo pelo CONCERTIF CELINTE 2023
- Certificação em Gestão Financeira e Desempenho Empresarial INSPER 2023
- Membro da CELINTE Alumni como Conselheiro Consultivo Certificado
- Membro da ABC3 como Conselheiro Consultivo Certificado
- Coordenador do Grupo Autogerido do Mercado de Saúde na ABC3 – Assoc. Bras. de Conselheiros
- Inglês fluente, espanhol fluente e português nativo.

Jefferson Santos Ribeiro

Sou co-fundador de empresas no segmento B2B, especializadas em ERP SaaS e BPO Financeiro, além de Conselheiro Consultivo Certificado pelo CELINT, atuando em empresas familiares de pequeno e médio porte. Minha formação inclui um MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV, um MBA em Engenharia Econômica Financeira pela UFF e uma graduação em Administração com ênfase em Comércio Exterior. Tenho sólida experiência em gestão C-Level em empresas multinacionais e nacionais de diversos setores, como bancário, farmacêutico e varejo, também possuo vivência internacional que enriquece minha perspectiva estratégica e operacional. Minha trajetória é marcada por projetos significativos em transformação organizacional, inovação e reestruturação, incluindo modelagem financeira, M&A e criação de centros de serviços compartilhados. Atuei em setores variados, como incorporação imobiliária e mercado de alimentos, liderando iniciativas de planejamento estratégico e desenvolvimento de negócios. Minha expertise em metodologias de gestão, como OKRs, contribui para a realização de objetivos e indicadores estratégicos. Atualmente, sou Conselheiro Consultivo de uma rede de clínicas odontológicas e participei da implantação de conselhos de administração. Minhas habilidades incluem a formação de talentos e o desenvolvimento de equipes colaborativas, além da gestão de Business Intelligence e transformação digital. Como professor universitário, compartilhei minha experiência em gestão financeira e custos, finanças nacionais e internacionais. Minha abordagem é adaptativa e focada no crescimento sustentável das organizações. Busco excelência em todas as iniciativas, apoiando empresas no alcance de suas metas através de estratégias inovadoras e eficazes. Meu percurso profissional demonstra uma alta capacidade de adaptação cultural, comprovada por minha atuação em empresas de diferentes portes e estilos de governança.

Marcelo Reis

Marcelo Reis é empresário, fundador da MR16 Educação Corporativa e da People+ Treinamentos e Desenvolvimento, empresas especializadas em treinamentos nas áreas de Gestão, Vendas e Consultoria Empresarial. Especialista em Gestão de Vendas, ele é colunista da Exame Casual e reconhecido como Top Voice em Gestão de Tempo no LinkedIn. Marcelo também atua como conselheiro consultivo, com experiência em empresas de Saúde Suplementar, Aceleradoras de Negócios e Startups. Com mais de 25 anos de experiência em gestão executiva de negócios, Marcelo liderou projetos no Brasil, Américas e Europa, ocupando cargos de diretoria e gerência em gigantes como Shell e Coca-Cola. Sua expertise inclui planejamento estratégico, vendas, marketing e gestão de mudanças. Ele também foi professor executivo na FGV, lecionando sobre empreendedorismo e inovação. Marcelo é bacharel em Tecnologia da Informação pela PUC-Rio, possui pós-graduação em Marketing e um MBA em Gestão Executiva e de Conselho de Empresas pela FDC.

Omar Macedo Lucas

Economista, Especialista no mercado financeiro com MBA em Finanças pelo INSPER, 45 anos, paulistano, casado e pai de dois filhos. Orientado para resultados, empatia, proatividade, flexibilidade, comunicação e liderança são entre as habilidades que destaco ao longo de minha carreira. Conselheiro Consultivo Certificado pelo CELINT, com mais de 100 horas dos programas principais e complementares, obtendo o selo Expert em Governança. Expert em Operações/Backoffice, Desenvolvimento de Novos Negócios, Estruturação de Processos e Controles, Governança, Mapeamento e Gestão de Riscos Operacionais, atuando com excelência em bancos brasileiros e multinacionais. Destaca-se pela habilidade em liderar transformações estratégicas e operacionais, promovendo eficiência, inovação e mitigação de riscos em ambientes complexos e regulados. Alta capacidade de interagir com múltiplas áreas, criar soluções inteligentes e liderar projetos complexos é complementada por uma visão estratégica e orientação para resultados, características que me posicionam como um profissional diferenciado no mercado. Competência excepcional na criação e implementação de estratégias de desenvolvimento de novos negócios, fusões, aquisições e, especialmente, reestruturações e implementação de Governança. Liderança pautada pela inovação, flexibilidade e resiliência, qualidades que me habilitam a superar desafios e alcançar resultados excepcionais.

Pedro Meirelles

Brasileiro, Administrador de Empresas pela FGV com eMBA pela BSP, cursos internacionais no INSEAD e HARVARD, e pós-graduação em Mediação. 'Pai de um jovem de 22 anos.' 40 anos de experiência, principalmente em Finanças, Controladoria e Estratégia, trabalhando em diversos setores, notadamente farmacêutico e TI. Participações em diversos projetos de M&A, turnarounds e startups. Conselheiro Consultivo Certificado pelo Celint, também como participante do Alumni+. 'Membro do IBEF-São Paulo (com certificado de CFO), do IBGC e da ABC3 (inclusive como membro presidente do Conselho Fiscal e membro dos comitês de Ética e de ESG); Embaixador do Instituto Capitalismo Consciente. Proprietário anterior de um restaurante, e nos últimos 9 anos de uma empresa de Consultoria. Investidor em 4 startups. Professor Adjunto da Fundação Dom Cabral. 'Atualmente no Conselho Consultivo da Corretora de Seguros Amaroq, participante do Comitê de Auditoria e Riscos da Tecnomyl, também no Conselho Consultivo de empresa de marketing digital Nacon, Conselho Consultivo da OSCIP Amorphilia, no Conselho da OSCIP Peabiru, e no Conselho Consultivo e no Comitê de Pessoas do GAMT, OSCIP de jovens aprendizes.

Expediente

2024-2025 © Celint - Centro de Estudos em Liderança e Governança Integrais

Equipe de produção técnica e operacional:

Orientação: Gaspar Carreira

Coordenação: Pedro Meirelles

Edição e organização: Girlane Freire, Gabriel Alves, Camille Ferreira e Laryssa Souza

Promoção: www.celint.net.br

Elaboração e desenvolvimento: Eduardo Tamburus, João Teixeira, Alex Conceição, Francisco Brocco, Alexandre Canatella, Maurício Rosa, Omar Lucas, Henrique Imbertti, Jefferson Santos Ribeiro, Matheus Garcia, José Carlos Zen, Mauro Saccomani, Fernando Borges, Fernando Henriques, Pedro Meirelles e Rayff Machado.



A JORNADA DO (A) **CONSELHEIRO (A)**

ALEXANDRE CANATELLA • CANDICE FERNANDES • DEMÉTRIO MAGNANI • EDUARDO TAMBURUS • ENIO KLEIN
• FERNANDO BORGES • FRANCISCO BROCCO • JEFFERSON S. RIBEIRO • MARCELO REIS • OMAR SANTOS • PEDRO MEIRELLES