

## Participação de membros independentes em conselhos subiu de 39% para 60% em seis anos

Estudo da Korn Ferry aponta ainda que 40% das empresas estrangeiras da amostra são presididas por um independente. Entenda porque é benéfico para as companhias e para o mercado de capitais ter membros independentes no conselho de administração

Por Naiara Bertão, Valor Investe — São Paulo

08/03/2021 06h20 · Atualizado há 9 meses

▶ Ouvir: nveste.



0:00

CONTINUA DEPOIS DA PUBLICIDADE

Em meio às discussões sobre a ingerência política no conselho de administração da Petrobras, uma boa notícia: **o número de membros independentes nos conselhos de companhias brasileiras cresceu nos últimos anos.**

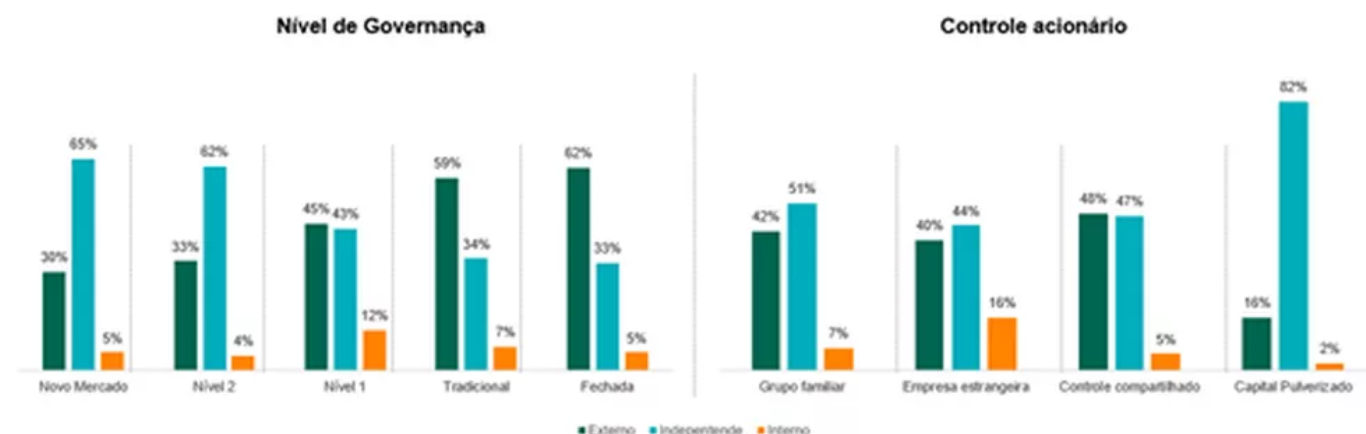
Uma pesquisa feita pela consultoria organizacional Korn Ferry mostra que **a participação de membros independentes** em empresas brasileiras está crescendo gradativamente ao longo dos anos, **passando de 39% em 2014**, quando a pesquisa começou a ser feita, **para 60% em 2020**. O percentual é até maior do que manda a **regra do Novo Mercado**, de um conselho de, **no mínimo, dois conselheiros independentes – ou 20% do total de assentos, o que for maior.**

Apesar da boa notícia, **nem sempre o independente é, de fato, independente**. Casos como o da Petrobras (do qual vamos falar melhor mais adiante) mostram que **os independentes indicados por controladores ou com vínculo com sócios podem não exercer plenamente o seu papel ou mesmo serem sacados pelo sócio/controlador quando ele resolver**. Esses conflitos de interesse, porém, nem sempre ficam evidentes.

Ainda de acordo com o Estudo de Conselhos de Administração 2020 da Korn Ferry, **boa parte das empresas que têm mais membros independentes no conselho possui capital pulverizado e nos segmentos de padrão mais elevado de governança corporativa e transparência, o Nível 2 e o Novo Mercado**.

“Isso reforça a questão do aprimoramento da governança corporativa, tão buscada pelas empresas no Brasil. Para garantir as melhores práticas de governança **é preciso ter conselheiros independentes, que trazem imparcialidade e garantem que todos os acionistas, majoritários ou minoritários, sejam considerados no processo decisório**”, ressaltou o sócio sênior da Korn Ferry, Jorge Maluf.

No gráfico abaixo é possível observar a distribuição dos membros do conselho, sem considerar os presidentes, por nível de governança e controle acionário.



Participação de membros independentes em conselhos de administração — Foto: Korn Ferry

A pesquisa foi feita com base em 639 membros de conselho de administração, sendo 90% dos membros efetivos e 10% suplentes, de 81 empresas de setores diversos.

“É interessante notar que, **entre as empresas estrangeiras da amostra, 40% delas é presidida por um independente, mesmo percentual de presidentes representantes do controlador**”, apontou Maluf.

## Caso Petrobras

Os números apresentados pela Korn Ferry chamam a atenção principalmente após o caso recente da **Petrobras. Até terça (02), a estatal tinha seis dos 11 assentos do conselho preenchidos por pessoas indicadas pelo acionista controlador. Na noite de terça, quatro conselheiros da empresa, indicados pela União, não aceitaram ser reconduzidos para os cargos. Segundo eles, a decisão se relaciona com o aumento dos riscos depois da intervenção do presidente Jair Bolsonaro na companhia.**

Ao questionar a política de preços livres da estatal, que levou à forte alta no preço dos combustíveis este ano, Bolsonaro também pediu a troca de comando da estatal, **indicando o general Joaquim Silva e Luna para o lugar do economista Roberto Castello Branco.**

“O povo não pode ser surpreendido com certos reajustes”, disse presidente na ocasião. Como toda troca de comando da empresa deve ser aprovada pelo conselho, no dia 23, o colegiado aprovou a convocação de uma assembleia extraordinária para votar a mudança da presidência, o primeiro passo para a substituição.

O claro uso de seu poder como controlador para pressionar o conselho de administração da empresa para trocar o presidente foi interpretado como uma ingerência prejudicial aos bons princípios de governança corporativa, os quais a empresa estava seguindo bem, depois do tumulto ‘Lava Jato’.

Sem citar o caso da Petrobras, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e a Amec (Associação de Investidores no Mercado de Capital) divulgaram há algumas semanas um **documento em que falam sobre os “processos de nomeação e destituição de diretor-presidente em empresas estatais”.**

Um dos tópicos abordados e reforçados foi **a competência do conselho de administração na nomeação de diretores, incluindo o diretor-presidente, e que a seleção, avaliação, fiscalização e destituição dos membros da diretoria deve ser feita “de forma independente e protegida de interesses político-partidários”.**

Cita ainda artigo da Lei das S.A. que classifica como “abuso de poder de controle as decisões que não tenham por finalidade o interesse da companhia, mas que beneficiem o acionista controlador em detrimento da sociedade, terceiros ou acionistas minoritários”.

“Por fim, o IBGC e a Amec salientam que, em especial no contexto brasileiro, as boas práticas de governança se apresentam como importante referência e medida para não só evitar conflitos de interesse, mas também para mitigar quaisquer riscos que possam comprometer o valor das empresas e para evitar retrocessos na Lei das Estatais”, finaliza.

### Leia também:

**Fundos de ações têm perdas limitadas com o 'evento Petrobras'**

**Risco para Petrobras 'aumentou significativamente' com postura do governo, diz Goldman Sachs**

## A importância de membros independentes

Para Maluf, da Korn Ferry, ter membros independentes no conselho é primordial para assegurar que as decisões do colegiado sejam pautadas pelo melhor interesse da empresa, respeitados os direitos de todos os acionistas. Evita, por exemplo, que acionistas controladores ou relevantes induzam decisões em benefício próprio.

“O membro independente contribui para alinhamento entre controladores no conselho, atuando como interlocutor neutro e facilitando concordância em eventuais situações de conflito”, diz, acrescentando que, como sua permanência no colegiado depende de suas contribuições efetivas, ele precisa também agregar valor às discussões.

Para o **conselheiro independente Geraldo Affonso Ferreira, certificado pelo IBGC e ex-executivo do setor de papel e celulose, no qual trabalhou por mais de 30 anos**, não basta só ter o número de membros independentes, mas garantir que eles sejam de fato independentes.

**“Conselheiros genuinamente independentes não devem ter nenhum tipo de vínculo com as empresas - nem profissional, nem legal, nem financeiro”, diz ao Valor Investe.** Nesta linha, **ter pessoas que trabalhem ou já trabalharam na companhia ou que são ou já foram fornecedores, por exemplo, não é indicado**, inclusive pelo IBGC em suas comunicações sobre o tema. Do contrário, isso pode ser um conflito de interesse e influenciar suas decisões

O grande, problema, segundo ele, é que é difícil saber quem de fato é independente e quem não é. O jeito é acompanhar seus passos e seus votos por meio das atas das reuniões. Também cita que **não é bem-visto do ponto de vista de governança corporativa uma empresa com conselheiros com muitos anos de casa** – não é tão raro encontrar pessoas que estão esquentando há 10 anos o mesmo assento – **e nem os mesmos nomes em vários lugares (o famoso conselheiro independente pró-forma)**

A recomendação do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) é de que **um mesmo profissional não participe de mais do que quatro conselhos e, nos casos de ser um(a) executivo(a) líder de outra companhia, só aceitar o convite para o conselho de uma empresa.** O motivo é óbvio: tempo. Mais do que esses números é humanamente difícil acompanhar tudo, estudar a respeito dos problemas, visitar a empresa e trazer soluções, como manda seu papel.

“Em termos de competências individuais, os conselheiros independentes precisam ter ‘soft skills’, como inteligência emocional, além de experiência em gestão” diz Ferreira. “Também é importante que o conselho não tenha apenas advogados, ou economistas ou contadores, mas **uma real diversidade de pessoas com experiências e conhecimentos diferentes.**”

Leia também:

[CVM abre terceiro processo para apurar acontecimentos recentes envolvendo a Petrobras](#)

[Você tem FGTS na Petrobras ou fundo dedicado à empresa? Saiba o que fazer](#)

## Pluralidade e diversidade

A questão da **diversidade** em conselho vai além de ter mais mulheres, negros e minorias. Também passa, como o próprio Ferreira comentou, sobre **ter pessoas realmente diversas e com ideias também diferentes umas das outras.** Primeiro porque quando um board só tem pessoas que pensam igual, não contribuem para pensar em novas soluções, mas apenas formam um grupo de validação. Segundo porque a pluralidade de consumidores e os inúmeros desafios que surgem com novas tecnologias exigem novas abordagens também.

“Com a ampliação da pauta de temas que precisam ser cobertos pelos conselhos, a diversidade permite que se obtenha um grupo de pessoas que se complementam em termos de conhecimentos e experiências e possibilitem que o colegiado tenha elevada qualidade de debate e deliberação sobre toda a diversidade de assunto que lhe cabe cobrir”, diz ao **Valor Investe** Maluf, da Korn Ferry.

E ele vai além: “Permite que diferentes pontos de vistas, referências e experiências sejam confrontadas e novas perspectivas aportadas nos debates, permitindo melhores decisões pela consideração de um conjunto mais rico de aspectos na conclusão final”.

Contratar alguma consultoria profissional para fazer a seleção garante a diversidade e independência? Depende. Se os sócios ou controladores ditarem quais os critérios de seleção obviamente que não há garantia de isenção.

**é engajar os grandes investidores, como fundos de investimento, fundos de pensão e estrangeiros.** Pena, porém, que nem todos – para não dizer uma minoria – são de fato envolvidos com a questão no Brasil.

A esperança é que as discussões recentes sobre sustentabilidade com a sigla ESG (Ambiental, Social e de Governança Corporativa) tragam mais ação efetiva e não só falação.

“Muitos grandes investidores institucionais têm adotado, entre critérios de investimento, a avaliação das práticas ESG das companhias, havendo inclusive índices específicos de bolsa (por exemplo, o ISE da B3), que refletem o desempenho das ações detentoras de boas práticas de sustentabilidade, bem como é crescente o número de fundos de investimentos voltados exclusivamente a investimentos em companhias reconhecidas como detentoras de boas práticas”, diz Maluf.

Se mesmo com o “G” do ESG há anos na pauta das análises de investimentos ainda vemos escorregadas como a Petrobras, a vigilância – e a pressão – do detentor do dinheiro precisa aumentar. A perda de R\$ 100 bilhões de valor de mercado da Petrobras em dois dias é prova viva e atual disso.

— Foto: GettyImages

---

## Conteúdo Publicitário

Links patrocinados por taboola

Cremação | Links Patrocinados | Patrocinado

**Seu ente querido merece um serviço de cremação atrativo! Os preços podem surpreendê-lo**

Empréstimos Pessoais | Links Patrocinados | Patrocinado

**Dê uma olhada nos empréstimos pessoais disponíveis online em Santo André**

Sunday Digest | Patrocinado