

Comitê de Nomeação e Governança: Prioridades para 2021



ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

O ano de 2020 foi um verdadeiro teste de agilidade e resiliência para os Conselhos de Administração e seus Comitês, que tiveram que se adaptar rapidamente para enfrentar os desdobramentos das crises - na economia global, na saúde e no endereçamento da pandemia, no ativismo dos acionistas e demais *stakeholders*, e, obviamente, na saúde financeira das organizações. A nova realidade demanda uma reflexão sobre a composição do Conselho e de seus Comitês, não só fazendo uma autoanálise, mas repensando os processos de recrutamento e o direcionamento de esforços que visam fornecer oportunidades, verdadeiramente iguais, para que pessoas talentosas ingressem em um Conselho alinhado com o futuro da própria empresa. A seguir, dentro dessa perspectiva, apresentamos algumas das principais considerações para os Comitês de Nomeação e Governança em 2021.



Expertises necessárias para apoiar a recuperação

A COVID-19 pode ter exposto o fato de que alguns Conselhos não reúnem as habilidades para atender as necessidades de uma empresa num momento de crise. Embora a prioridade contínua seja garantir que os talentos estejam alinhados à estratégia, é muito provável que esse plano tenha mudado significativamente, e talvez exija a reavaliação dos membros do Conselho para assegurar que tenham o conjunto de competências e habilidades necessárias para ajudar na retomada dos negócios e se adaptar à nova realidade.

Experiência em transformação de negócios, continuidade ou reestruturação das atividades, provavelmente, estarão em alta. O perfil de futuros candidatos pode até incluir experiência em saúde pública, para lidar com os efeitos da pandemia que ainda pairarão sobre as empresas e seus profissionais por algum tempo.

O uso de consultores externos para apoiar o Conselho em áreas onde seja necessário conhecimento específico será mantido. Mas os reguladores e, principalmente, os investidores estarão buscando maior transparência a respeito de quem são esses consultores e quaisquer afiliações, interesses financeiros ou vínculos que possam influenciar seu julgamento e, conseqüentemente, impactar as decisões dos Conselhos.

A criação de comitês também deve ser levada em consideração para permitir que o Conselho mantenha o foco em suas responsabilidades centrais, ao mesmo tempo em que permite preencher quaisquer lacunas de habilidades nessas novas circunstâncias. No entanto, a clareza sobre as suas atividades e suas responsabilidades de assessoria ao Conselho deverão ser mensuradas continuamente e serão primordial para o sucesso.

Coragem e inteligência emocional para fornecer um equilíbrio de perspectivas não devem ser subestimadas. Ambas as características podem ser requisitos-chave para ajudar o CEO e a organização a se recuperarem dos efeitos da COVID-19 e apoiarem a retomada do crescimento.

Conforme a empresa atravessava o desafiador ano de 2020, quais habilidades foram mais úteis e quais poderiam ter sido melhor aproveitadas? Considere não apenas a *expertise* financeira, mas também a gestão do capital humano (HCM), supervisão de riscos, planejamento e comunicação de crise, estratégia e operação da cadeia de suprimentos, percepções do consumidor, bem como outras habilidades relevantes para as oportunidades e os desafios específicos da organização.

O conhecimento do Conselho nesses assuntos são primordiais no curto e no longo prazo. À luz dessas tendências e considerações, o Conselho de Administração tem as habilidades adequadas? E, se não, como agregará novas competências importantes e necessárias?



Planejamento e práticas de recrutamento e sucessão

Muitos Conselhos tiveram que adaptar o recrutamento de novos membros para um ambiente virtual. Em conversas com conselheiros, o Board Leadership Center da KPMG nos Estados Unidos ressaltou que a maioria dos membros de Conselhos relatou experiências positivas, mas com uma ressalva: em uma entrevista por vídeo, é desafiador analisar a linguagem corporal de um candidato. Para lidar com essa limitação, alguns comitês usaram abordagens criativas, como caminhadas ao ar livre com um potencial candidato, mantendo o distanciamento social.¹

Repense a maneira de realizar o processo de integração de novos conselheiros, tendo em mente a falta de ocasiões informais de integração, com oportunidades limitadas ou nenhuma possibilidade de conversas casuais durante viagens ou intervalos. Seja virtual ou presencialmente, uma sessão em grupo para discutir exclusivamente a estratégia da empresa pode ajudar a integrar um novo membro do Conselho.

¹ On the 2021 Nom/Gov Committee Agenda, Board Leadership Center US

[A Revisão Anual do FRC \(Financial Reporting Council\) de 2020, do Código de Governança Corporativa do Reino Unido](#) mostrou

que a maioria das empresas considera que o papel do Comitê de Nomeação é simplesmente realizar as nomeações. Os detalhes sobre o planejamento de sucessão são escassos, com muitas empresas se concentrando no processo de nomeação (incluindo o uso de agências de recrutamento externas) no lugar de fornecer informações úteis sobre como planejam as sucessões futuras que serão necessárias. Poucas organizações estabelecem planos de desenvolvimento para os atuais membros do conselho e para os executivos que desejam futuramente se tornar conselheiros da empresa.

Da mesma forma, o FRC apontou que muitos informativos das AGOs britânicas relativos à reeleição dos conselheiros, simplesmente faziam referência às biografias incluídas no relatório anual. Nada diziam acerca de como esses membros reeleitos contribuíram e contribuirão para o sucesso de longo prazo dos negócios. Os informes mais detalhados apresentavam biografias robustas e explicavam, de modo resumido, por que cada conselheiro deveria ser reeleito. Um documento robusto deve descrever claramente os motivos para a reeleição de um membro, vinculando, especificamente, suas contribuições à estratégia e à mitigação de riscos da empresa.



Situações de emergência

Embora muitas empresas tenham planos de sucessão para o CEO, os Conselhos também estão considerando planos emergenciais de sucessão para outras funções executivas. Se a crise atual nos ensinou alguma coisa, é que ter propostas sólidas de sucessão para tempos desafiadores - e também de calma - é fundamental. A crise atual nos trouxe o ensinamento de que ter planos de sucessão robustos para tempos de estresse - bem como para tempos de calma - é fundamental. Todos os membros do Conselho precisam ter expectativas claras sobre as ações a serem adotadas em situações inesperadas, tais como doenças ou problemas de saúde grave com qualquer um dos seus executivos.

Os sucessores podem ser identificados como líderes de destaque - que gerenciaram impactos da crise -, bem como membros de Conselhos que atuam em mais de uma empresa e que, portanto, podem compartilhar ideias de outras organizações. O uso de ferramentas e práticas de recrutamento online, como entrevistas em vídeo, pode contribuir para ampliar o pool de talentos à medida que as reuniões físicas deixam de ser necessárias.

Por outro lado, os Comitês de Nomeação devem, na medida do possível, procurar preservar a estabilidade no topo da organização, evitando substituir o Chairman e o CEO simultaneamente, ou num curto espaço de tempo. Da mesma forma, os Comitês de Nomeação devem criar um plano de renovação dos membros do Conselho, a fim de evitar a perda de muitos integrantes, e o conhecimento corporativo, de uma só vez.



Medidas contra o racismo

A necessidade de agir contra o racismo sistêmico se tornou, com razão, um imperativo empresarial crítico. A ascensão do movimento *Black Lives Matter* (Vidas Negras Importam, em tradução literal) e a inquietação social que o acompanhou, serviram para enfatizar a importância de erradicar o racismo e a desigualdade no mundo dos negócios.

Sir John Parker, empresário britânico e chairman do Pennon Group e da Laing O'Rourke, condenou publicamente o lento progresso na representação de minorias étnicas no Conselho.² Em conversas com o ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Reino Unido, muitos membros de Conselhos reconhecem que não houve progresso suficiente e ainda há muito trabalho a ser feito.³

Considere nomear um Diretor ou *Head* de Diversidade (*Chief Diversity Officer*), com um bom histórico e conhecimento sobre o assunto, que tenha a missão de desenvolver e implementar uma estratégia de inclusão e diversidade para o Conselho e a organização como um todo. Procure estabelecer compromissos de longo prazo que criem mudanças duradouras.

A maneira como os Conselhos se comunicam, incorporam e relatam a diversidade racial será crítica no futuro. Empresas que criam estruturas transparentes nos processos para entender e endereçar o assunto, desenvolvendo planos de ação e comunicando, regularmente, os resultados, deixarão claro para seus funcionários, clientes e demais stakeholders o seu compromisso com o tema e melhoria contínua, quando necessária.

Algumas referências de leitura sobre o tema:

— '[Race at work Charter](#)', da Business in the Community, que ajuda as organizações a adotarem medidas práticas que objetivam eliminar as barreiras que pessoas de minorias étnicas enfrentam no processo de recrutamento e ascensão dentro das empresas;

— [O lançamento do 'Charter for Black Talent in Finance and Professions'](#), elaborado com ênfase em dados mensuráveis para avaliar o progresso do tema e orientar sobre a responsabilidade do Conselho e, assim, agir e monitorar de forma independente;

— '[Change The Race Ratio](#)', campanha da CBI (Confederação da Indústria Britânica), convocando empresas a definirem e publicarem metas claras para uma maior diversidade racial e étnica nos Conselhos;

— Richard Iferenta, Chair da BITC (Business In The Community) Race Leadership Team e sócio da KPMG, descreve [seis etapas para erradicar o racismo e a desigualdade nos negócios](#).

² On the 2021 Nomination Committee Agenda, Board Leadership Centre UK

³ Ethnic diversity of UK boards: the Parker review, Gov.UK



Gerar valor por meio da diversidade

Entre outras responsabilidades, é papel do Comitê de Nomeação garantir que o Conselho tenha a combinação certa de habilidades, históricos, experiências e perspectivas - para associá-las às premissas estratégicas da companhia e permitir que a administração conduza a empresa por um ambiente global cada vez mais volátil e acelerado. A diversidade é uma das ferramentas mais importantes para alcançar esse objetivo.

Diversidade se trata da contribuição combinada de um grupo de pessoas com diferentes habilidades e perspectivas. Experiências, origens e estilos de vida distintos que, juntos, são mais eficientes em considerar as questões de uma forma holística e atentar para detalhes que podem passar despercebidos por Conselhos menos diversificados.

A diversidade pode ser medida de muitas maneiras: desde raça e gênero, orientação sexual e limitações físicas até origem geográfica. A diversidade internacional é especialmente relevante para empresas que operam em mercados distintos.

O conjunto de expertises e a diversidade demográfica impulsionam a efetividade do Conselho - e a diversidade demográfica nunca foi tão importante. 2020 foi um ano de apelos por mudanças profundas, trazidos à tona pela agitação social generalizada e preocupações de racismo sistêmico - bem como o impacto desproporcional da COVID-19 nas comunidades mais pobres. Isso levou a uma busca por diversidade, equidade e inclusão (DE&I) na sociedade como um todo e no local de trabalho. Os *stakeholders* estão empenhados em incorporar a diversidade em todos os níveis da organização, incluindo gerentes, executivos e Conselho.

2021 será um ano crítico para o engajamento nessas questões. Avalie a maneira como a gestão está atendendo às expectativas e às necessidades de *stakeholders* conforme elas evoluem ao longo do ano. Considere as recomendações do documento "[A Call to Action for Equity and Inclusion in the Boardroom](#)", da *Diverse Corporate Directors Coalition*.

Um Conselho diverso terá, por definição, diferentes personalidades, e obter o máximo delas é o papel do Chairman. Um presidente do Conselho que entende as diferenças entre os membros do órgão - e como cada indivíduo encara situações distintas - estará em melhor posição para aproveitar suas habilidades e atributos.

Refleta sobre a amplitude do perfil traçado para recrutar novos membros do Conselho. Incentive as empresas de recrutamento a fornecerem uma lista mais diversificada de candidatos e seja específico sobre as habilidades e atributos necessários. Lembre-se: a diversidade também deve permear o Comitê de Nomeação.

Hampton-Alexander Review⁴

A paridade de gênero nos patamares executivos e nos Conselhos está progredindo de forma constante, mas lenta. Em 2019, o Hampton-Alexander Review mostrou que a representação das mulheres nos Conselhos e em cargos executivos atingiu a meta estipulada de 33% num ritmo mais lento do que o esperado.

Claramente, foi preciso um esforço coletivo de muitos stakeholders para chegar a esse patamar, porém, especialmente no cenário atual, os Comitês de Nomeação têm um papel importante a desempenhar na avaliação do progresso feminino em todos os níveis da organização.

"... aumentar a quantidade de mulheres em cargos executivos é fundamental para alcançar a paridade de gênero a longo prazo. Ainda estamos muito longe da meta de mulheres em cargos de liderança abaixo do nível do Conselho."

Sir Philip Hampton
Presidente da Hampton-Alexander Review

No Brasil, o percentual de mulheres em Conselhos vem crescendo cerca de 1% nos últimos anos e, em 2020, atingiu a marca de 11%. O dado é da 15ª edição do estudo "A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais", do ACI Institute Brasil, elaborado com base nos Formulários de Referência de 241 empresas abertas no país. Com relação aos cargos de CEO e CFO, as mulheres representam apenas 7% e 2%, respectivamente, segundo levantamento do ACI Institute Brasil, com base nos Formulários de Referência divulgados pelas companhias em 2019.



Planejar a interação com investidores ativistas

Em um ambiente em que conselheiros estão sujeitos às assembleias anuais de acionistas, tem crescido a tendência de investidores institucionais usarem, cada vez mais, práticas de voto direcionadas e alinhadas para registrarem, em algumas circunstâncias, seu descontentamento com o Conselho. Os investidores estão usando sua posição para votar contra a reeleição de membros, inclusive daqueles que compõem os Comitês de Remuneração e que demonstram relutância em mudar os modelos de remuneração dos executivos, bem como daqueles conselheiros que compõem os Comitês de Auditoria nas situações de fraudes e erros contábeis. Além disso, as questões relacionadas a ESG também se tornaram ainda mais relevantes, com grandes gestores de investimentos já antecipando que se manifestarão contra empresas e Conselhos que não abordarem, adequadamente, o ESG dentro do negócio da empresa - incluindo planos futuros e métricas de remuneração que não estejam adequadas com relação a essas questões.

Adicionalmente, grandes investidores institucionais têm se manifestado sobre a quantidade de empresas nas quais os conselheiros podem exercer essa mesma função. A tendência, aparentemente, será de uma recomendação para que conselheiros atuem, no máximo, em quatro ou cinco empresas, sendo uma quantidade menor para o Presidente do Conselho. Além disso, recomenda-se que os executivos da organização não atuem em mais de um Conselho de Administração concomitantemente.

O presidente do Comitê de Nomeação, particularmente, deve ter cautela quanto a não adesão às melhores práticas de governança corporativa e pode esperar por manifestações contrárias caso: as funções de CEO e Chairman não sejam separadas (prática já aplicável no NM, N2 e N1 da B3); haja dúvidas sobre a independência e/ou a qualificação do conselheiro independente; o Conselho passe muito tempo sem conduzir um processo de auto avaliação independente e transparente no processo; um dos membros tenha conflito de interesse significativo, ou cujas atuações anteriores demonstrem falta de integridade ou de capacidade para representar os interesses dos acionistas.

⁴ Hampton-Alexander Review, órgão de revisão independente focado em aumentar o número de mulheres nos conselhos FTSE 350



Incorpore perspectivas mais amplas dos stakeholders

As perspectivas dos *stakeholders* são relevantes para todas as nomeações do Conselho e devem ser consideradas em todo o processo de recrutamento e seleção de cada nova nomeação. Dada a influência significativa que as partes interessadas de uma empresa têm sobre suas perspectivas futuras e seu modo de operação, o conhecimento do Conselho a respeito dos interesses de *stakeholders* e a compreensão das prioridades dos acionistas são vitais.

A Gestão do Capital Humano e o "S" do ESG permanecem em alta para os investidores - com foco nas respostas das empresas à COVID-19 e à desigualdade racial. Além das informações sobre diversidade nos Conselhos, o Comitê de Nomeação deve ajudar a garantir que as divulgações comuniquem, claramente, como a empresa está priorizando a saúde, a segurança e o bem-estar da força de trabalho, e como está balanceando interesses de curto e longo prazos. Dada a pressão dos investidores para que haja uma maior, e melhor, divulgação sobre a diversidade do Conselho, ou que seja divulgada a composição racial/étnica e de gênero do órgão⁵, o Comitê de Nomeação deve, juntamente com o comitê responsável pela gestão do capital humano, definir de que maneira as divulgações relacionadas à força de trabalho serão avaliadas.

Os Comitês de Nomeação também devem estar cientes das preocupações dos acionistas relacionadas às questões ambientais, especificamente as mudanças climáticas. Por exemplo, a BlackRock, maior empresa de gestão de ativos no mundo, "votou" contra 53 empresas em 2020 por progresso considerado insuficiente em aspectos climáticos.⁶ Para lidar com a crescente pressão dos investidores por uma divulgação mais abrangente de ESG, o Comitê de Nomeação deve trabalhar com todo o Conselho para considerar qual estrutura de divulgação das métricas ESG pode ser mais adequada.

Deve-se considerar, também, a relevância da ação e da opinião dos funcionários dentro do contexto de *stakeholders*. Algumas práticas de governança internacionais sugerem a indicação de um conselheiro pelos próprios funcionários da empresa, ou mesmo que um funcionário seja membro do Conselho. Essas iniciativas são inovações que tendem a se intensificar no futuro.



Desafie o pensamento tradicional

A rápida transformação tecnológica e os novos modelos de negócios desafiam as abordagens mais tradicionais de muitas empresas já estabelecidas. As organizações precisam considerar o impacto dessas transformações no Conselho e olhar para um grupo mais amplo de candidatos a futuros membros, a fim de identificar pessoas com as habilidades necessárias para enfrentar os desafios que surgem neste novo ambiente.

Tradicionalmente, os Conselhos procuram membros com experiências em "grandes empresas", mas, nesta nova era, a capacidade de entender e alavancar a tecnologia rapidamente é vital para o sucesso e, portanto, um tipo diferente de *know-how* é necessário.

Indivíduos com profundo conhecimento tecnológico podem ser contratados para um nível executivo; no entanto, os membros do Conselho ainda precisam ser capazes de fazer as perguntas certas e, tão importante quanto isso, entender as respostas.

Considere olhar para além dos perfis usuais para encontrar pessoas com experiências e origens diferentes, incluindo aqueles que nunca atuaram em um Conselho de uma empresa aberta antes. Com orientação e treinamento adequados, os novos conselheiros devem ser capazes de se adaptar razoavelmente rápido.

Outra alternativa é considerar o uso de um órgão consultivo-composto por membros independentes, com experiência em campos específicos - para orientar o Conselho em áreas como tecnologia e inovação. Por serem menos onerosas em termos de comprometimento de tempo e responsabilidades legais, essas funções podem ser mais atrativas para candidatos mais jovens e menos experientes, mas suficientemente competentes.

Leituras complementares

[Nomination Committees](#), KPMG Board Leadership Centre do Reino Unido

[Diversidade entre membros de Comitês de Nomeação](#)

[Composição do Conselho: dez perguntas para conselheiros independentes](#)

[On the 2021 nom/gov committee agenda](#), KPMG Board Leadership Center dos Estados Unidos

⁵ New York City Comptroller Scott M. Stringer, "Comptroller Stringer and NYC Retirement Systems Announce 34 S&P 100 Companies Will Publicly Disclose Workforce Demographics," September 28, 2020.
⁶ BlackRock, Our approach to sustainability, 2020, p. 4



Sobre o ACI Institute Brasil

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o **ACI Institute Brasil** tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 37 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 17 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

Fale com nosso time

Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil e Sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil

sito@kpmg.com.br

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil e de Markets da KPMG

fallegretti@kpmg.com.br

Tel.: +55 (11) 3940-1500

acibrasil@kpmg.com.br



ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



ACI Institute no LinkedIn

Acesse, debata e compartilhe com seus pares os temas atuais de governança corporativa, gerenciamento de riscos e compliance.



#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2021 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. MAT210112

O nome KPMG e logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.