



“Os conselhos têm nesse momento um papel muito forte a desempenhar”, resumiu Gueitiro Genso, Conselheiro independente e investidor de Startups, cofundador da GBG Sênior Tech Venture, na condição de expositor na plenária que tinha como tema “Conselho e Cultura de Vanguarda”, realizada no segundo dia do 43º Congresso Brasileiro de Previdência Privada (CBPP). Ex-Presidente da Previ, Gueitiro explicou que se referia à missão que os conselheiros têm de centralizar no Conselho de Administração as discussões em torno da estratégia de suas entidades para vencer em meio a um ambiente de tantas transformações e ameaças.

Mas isso não parece fácil para os conselheiros, diante da enormidade da tarefa. Por exemplo, no entendimento de outro expositor, Eduardo Carone, CEO e fundador da Atlas Governance, as pautas das reuniões são frequentemente limitantes, remetendo a funções menores dos conselhos. E outra limitação é apontada pela terceira a expor, Sandra Guerra, Sócia-fundadora da Better Governance, segundo quem “hoje os membros dos conselhos são em geral muito mais indicados por sua representatividade, os seus vínculos com grupos, do que com o conhecimento que possuem sobre as questões que desafiam as suas entidades.

Em uma situação ideal, acrescentou Carone, a indicação dos conselheiros deveria levar em conta o conhecimento e, por sua vez, as pautas das reuniões precisariam ser elaboradas exatamente para em algum momento explorar essa competência. Entretanto, nem uma coisa nem outra parece acontecer.

Claro, reconhece Carone, os conselheiros precisam ter em mente as limitações financeiras e a capacidade de realização de suas organizações, mas mesmo essas não devem funcionar como uma trava, ao menos em um primeiro momento. Os desafios atuais são tantos e tão grandes, que os limites devem ser deixados para serem vistos depois. O que é preciso agora é deixar o pensamento e o debate fluírem com liberdade, para que assim se possa encontrar uma saída melhor e mais rápida. A forma aberta com que as startups travam as suas discussões internas podem sempre

servir como inspiração.

**Debate precisa fluir livremente** - Para que possam ser úteis às suas organizações, a dinâmica das reuniões dos conselhos precisam mesmo favorecer o livre debate, até porque quase sempre as melhores ideias são apresentadas por quem não está aprisionado pelo pensamento antigo que prevalece no ambiente. E o compartilhamento das visões só ajuda, lembrando que todo apoio é bem-vindo nessa hora de tanta pressão.

Sandra acrescenta: “É um momento de imensa pressão por conta das incontáveis transformações, ao que se acrescenta o aparecimento de novos competidores, atraídos pelas facilidades criadas pelas plataformas”, disse. E além disso tem a emergência climática, uma crise energética e curto circuitos nas cadeias de fornecimento.

Os conselheiros provavelmente não darão conta dos inúmeros desafios da atualidade se insistirem em reuniões com viés mais burocrático. O foco quase exclusivo deve deixar de ser o normativo, o estatuto, o puramente formal, para abranger também uma análise dos resultados e de como estes poderiam ser diferentes. Em algum momento a pauta precisará incluir uma maior dose de questões estratégicas, com inputs vindos da diretoria e retirados das experiências da organização.

Sem nunca esquecer, notou Carone, que o presente deve ser visto com um olhar que privilegie o atendimento das demandas futuras. Até certo ponto o espelho retrovisor deve ser esquecido.

Sandra pensa que as reuniões dos conselhos vão fluir mais facilmente e conduzir a melhores resultados, além disso, se os conselheiros buscarem evitar o choque de ideias. No lugar do simples aprovo ou desaprovo sem nuances ela sugere aos conselheiros que tratem mais amigavelmente as propostas apresentadas, ao mesmo tempo apontando seus aspectos negativos e positivos. “A polarização de posições não ajuda”, observou Sandra, alertando que entender isso é especialmente importante por ser o conselho o centro de uma discussão estratégica fundamental.

**Dois desafios ao mesmo tempo** - Na verdade, disse Gueitiro, são dois desafios simultâneos, por terem os conselhos desempenhado por tanto tempo uma função mais formal. Agora, os conselheiros não apenas estão precisando ir além e fazer mais, como lidam com um cenário no qual as mudanças deixam de ser lineares para se mostrarem exponenciais. Ou seja, explosivas.

E ainda por cima os conselheiros precisam pensar no presente e simultaneamente no futuro. “Ajuda o fato de termos bons produtos para oferecer, ainda que isso por si só não baste para termos sucesso, porque o mercado nos cobra um conjunto completo”, disse.

Gueitiro completou: Cabe aos conselhos sem dúvida travar esse debate sobre as melhores estratégias a seguir para favorecer o crescimento. Mas adicionalmente há algo que deve ficar muito claro para os conselheiros. “Nenhuma estratégia terá sucesso se não estiver alinhada à cultura da entidade”, finalizou Gueitiro.

**[Clique aqui para acessar a programação completa!](#)**

O 43º Congresso Brasileiro de Previdência Privada é uma realização da Abrapp, com apoio de ICSS, Sindapp, UniAbrapp e Conecta. Patrocínio diamante: BB Asset Management, BTG Pactual, Credit Suisse e Sinqia. Patrocínio ouro: Aditus, BNP Paribas Asset Management, Bradesco, BV Asset, Galapagos Capital, Gama Investimentos, Giant Steps Capital, Itajubá, Itaú, MAG, Mercer, Safra, Santander Asset Management, Spectra Investments, Sul América Investimentos e XP. Patrocínio prata: AZ Quest, Bahia Asset Management, Banco Pan, BlackRock, Brasil Capital, FuturoTech, Global X, GTIS Partners, JGP, J.P. Morgan Asset Management, Maps + Data A, Market Axess, M Square, Patria, Plural Gestão, Schroders, Trígono Capital, uFund e Vinci Partners. Patrocínio bronze: Anbima, Apoena, Carbyne Investimentos, Claritas, Constância Investimentos, Daycoval, Fator, Franklin Templeton, Mapfre Investimentos, Método Investimentos, PRP, Quantum, RJI Investimentos, Venko Investimentos e Trust Solutions.

**(Por Jorge Wahl)**

**Fonte:** [Abrapp em Foco](#), em 21.10.2022.