



vm\_CANVA

ELO ENTRE ESTABILIDADE E ADAPTAÇÃO

# O PAPEL ESTRATÉGICO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Os conselheiros exercem papel transformador ao orientar decisões estratégicas. Em um cenário global cada vez mais complexo, eles representam o elo entre a estabilidade institucional e a capacidade de adaptação das empresas

João Roberto Benites (\*)

O ambiente empresarial brasileiro passa por uma transformação silenciosa, porém profunda, no campo da governança corporativa. Essa mudança é impulsionada pela transição geracional em grupos familiares, pela consolidação do mercado de capitais, pela expansão dos fundos de private equity e venture capital e pelo amadurecimento de organizações sem fins lucrativos. Nesse contexto, os Conselhos de Administração assumem um papel cada vez mais relevante na definição do rumo estratégico das empresas e na consolidação de práticas de gestão baseadas em transparência, ética e responsabilidade.

Os conselheiros, sejam eles de Administração ou Consultivos, emprestam senioridade às lideranças das empresas. Eles exercem papel transformador, estimulam o debate que contribui na tomada de decisões, promovem diversidade de perspectivas, fortalecendo a análise de riscos e oportunidades. Além disso, sua independência e experiência garantem maior transparência e consistência nas iniciativas corporativas.

Atuante nesse ambiente, noto um forte movimento de maturidade e de aprimoramento do colegiado. Conselhos de Administração assumem importante responsabilidade frente ao desenvolvimento das companhias e precisam estar em constante processo de atualização, interação com o mercado e avaliação das oportunidades. Parte dos compromissos está em supervisionar as atividades da diretoria, definir objetivos, aprovar políticas e analisar os resultados, zelando pelo alinhamento entre a estratégia e a execução. Mas um time de conselheiros bem formado tem o olhar voltado para o futuro e para a construção da perenidade da organização; pensa um horizonte mais distante.

Nos últimos tempos, é preciso cuidar da cultura e da dinâmica do negócio, tendo em vista o impacto direto na sustentabilidade das organizações, assegurando a coerência entre decisões de curto prazo e a visão de longo alcance necessária à perenidade empresarial.

Apesar da importância desse colegiado, ainda há desafios a superar. Pesquisa da consultoria Maio mostra que apenas



mediaphotos\_CANVA

Com membros de formações distintas — jurídica, financeira, tecnológica ou de mercado —, as decisões tornam-se mais consistentes e menos suscetíveis ao pensamento único. Essa pluralidade estimula reflexões amplas, evita vieses e fortalece a análise de riscos e oportunidades.

32% dos executivos-chefes consideram que o conselho contribui de forma efetiva para o direcionamento estratégico. O levantamento, que ouviu 97 CEOs de empresas de diferentes portes e setores, revelou graus variados de maturidade entre conselhos, alguns com mais de três décadas de atuação e outros criados recentemente. Essa heterogeneidade evidencia que a qualidade da governança ainda depende fortemente do estágio de profissionalização de cada companhia.

Nos últimos anos, o perfil dos conselheiros vem se modificando. A atuação tornou-se mais próxima da gestão executiva, com maior engajamento em agendas urgentes do mercado, como sustentabilidade, inovação e diversidade. Dados da pesquisa “Práticas de Governança e Remuneração de Conselhos”, da Korn Ferry, indicam que, em 2024, 61% dos membros dos Conselhos de Administração no país eram independentes, ou seja, sem vínculos financeiros ou pessoais com a empresa, e 20% eram mulheres. Além disso, parte desses profissionais recebeu remuneração anual superior a um milhão de reais, o que reflete o reconhecimento da complexidade e da responsabilidade da função.

A profissionalização dos Conselhos também se expressa na ampliação das avaliações formais de desempenho. Em 2022, 54% das empresas adotavam esse tipo de processo; hoje, esse percentual chegou a 62%. Essa prática contribui para a melhoria contínua, promove transparência e reforça o compromisso com resultados efetivos. A relevância dos conselhos está associada à diversidade de perspectivas que reúnem. Com membros de formações distintas — jurídica, financeira, tecnológica ou de mercado —, as decisões tornam-se mais consistentes e menos suscetíveis ao pensamento único. Essa pluralidade estimula reflexões amplas, evita vieses e fortalece a análise de riscos e oportunidades. Além disso, a presença de conselheiros independentes amplia o grau de fiscalização e assegura maior proteção aos interesses de acionistas e demais partes envolvidas.

Outro papel essencial do Conselho é garantir a visão estratégica de longo prazo. Ao atuar como guardião dos valores e princípios da organização, o colegiado evita que pressões conjunturais comprometam a coerência da estratégia e o compromisso com a sustentabilidade financeira e social. Essa capacidade de equilibrar a urgência operacional com a visão de futuro é o que diferencia empresas resilientes das que seguem vulneráveis às flutuações do mercado.

A transformação digital também vem alterando a dinâmica de atuação dos conselhos. O uso da inteligência artificial, por exemplo, tem auxiliado na análise de dados, na simulação de cenários e na formulação de índices de previsibilidade mais precisos. Contudo, a essência das decisões estratégicas permanece humana. A capacidade de formular perguntas pertinentes, interpretar contextos e avaliar impactos éticos continua sendo insubstituível.

Ignorar diferentes pontos de vista aumenta o risco de decisões incompletas. Por outro lado, conselhos que valorizam o diálogo, a escuta e a inteligência coletiva tendem a antecipar tendências, descobrir oportunidades de mercado e promover inovações relevantes. Quanto mais sólida for essa instância, maior será a chance das organizações navegarem com segurança em meio às incertezas do mercado, transformando desafios em oportunidades e assegurando o desenvolvimento sustentável de longo prazo.

(\*) Preside Conselhos de Administração de empresas familiares. Atua como Conselheiro Consultivo da Grant Thornton Brasil e do Hospital das Clínicas (SP). É conselheiro certificado pelo IBGC, especialista em expansão estratégica de empresas.



eopleimages\_CANVA