ESTRUTURA DA DIRETORIA

1. Introdução;
2. As funções da presidência;
3. O conselho de direção;
4. O desenvolvimento de futuros diretores;
5. Anexo: Descrição padronizada de funções da diretoria.

*João Bosco Lodi**

1. Introdução

Durante o ano de 1970 tive a oportunidade de fazer dois estudos de organização sobre a estrutura da diretoria em duas grandes empresas brasileiras, uma de energia elétrica e uma siderúrgica. Nesses projetos realizei uma antiga ambição, a de investigar o fenômeno das diretorias no Brasil e, para isso, eu vinha, há tempo, recolhendo material.

O leitor sabe quanto é escassa a literatura sobre o assunto. Parece que a administração, de um modo geral, está sendo bem pesquisada, mas permanece nebuloso o estudo da diretoria. Essa área mais importante da empresa é relegada ao azar, à improvisação e à informalidade.

Este trabalho representa uma tentativa de consolidar a informação disponível no momento e orientar o leitor interessado para a bibliografia essencial. Por isso, creio que o artigo pode ser útil a muitos diretores brasileiros conscientes da necessidade de uma estrutura formal neste setor.

2. As funções da presidência

2.1 DIFICULDADE PARA GENERALIZAR AS FUNÇÕES DA PRESIDÊNCIA

Em *Business leadership in the large corporation* (University of California Press, 1966) o Professor Robert A. Gordon lembra que a liderança da grande empresa de negócios não é exercida necessariamente por uma pessoa, mas por diversos grupos:

a) os acionistas, que são nominalmente responsáveis pela seleção de diretores, mas que, na prática, não têm influência nem em sua escolha, nem em outras decisões importantes;

b) vários grupos externos — financistas, banqueiros etc. — cujo poder chega a ser tão grande a ponto de lhes permitir eleger diretores ou influenciar os responsáveis pelas decisões.

c) o Conselho de Direção, que pode ser inteiramente passivo, escolhendo executivos, mas não tomando decisões e não exercendo poder de veto real;

d) os altos executivos, que são principalmente responsáveis pelas mais importantes decisões, pela escolha dos subordinados e pela criação e manutenção de uma organização adequada; e

e) outros executivos da média administração, que põem em prática as políticas estabelecidas pela cúpula e formulam decisões.

"Portanto", conclui Gordon, "a função da liderança dos negócios fica dividada num processo vertical, chamado delegação. O processo é ainda mais complicado pela divisão horizontal que tem lugar". Ele se refere à especialização entre os diretores.

* Professor contratado do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas.

A forma como essa estrutura de poder será definida determinará se teremos uma *ditadura* presidencialista, um governo *de fora*, um *colegiado* ou qualquer outro tipo de estrutura de topo.

Supondo que a presidência, como máximo poder executivo venha a assumir a totalidade de sua autoridade, examinemos quais são as decisões mais típicas e características desse poder.

Gordon, no livro citado, indica uma lista das decisões mais importantes que cabem ao executivo principal:

2.1.1 *Promoção e organização inicial*

a) Determinação dos objetivos principais;

b) estabelecimento da organização inicial:

1) decisões quanto ao tamanho, organização legal, estrutura financeira, organização interna, produtos específicos, métodos de produção e distribuição, e
2) escolha do pessoal-chave, e

c) negociação para a contratação dos fatores de produção, principalmente o capital.

2.1.2 *Existência como um conjunto em andamento*

a) Manutenção da organização por meio da liderança pessoal e do contínuo exercício da autoridade;
b) determinação das decisões mais importantes relativas a:
1) volume e controle da produção;
2) preços;
3) *marketing* (vendas, compras, propaganda);
4) salários e problemas trabalhistas;
5) problemas financeiros, como as mudanças estruturais do capital, manutenção do capital de giro, novos recursos etc.;
6) mudança no tamanho da empresa (expansão ou retração);
7) mudanças na localização da firma ou de importantes filiais;
8) mudanças na organização interna e nos procedimentos;
9) mudanças nos produtos ou nos métodos de produção; e
10) relações da firma com os grupos externos, como os consumidores, banqueiros, governo e público em geral;
11) distribuição dos lucros; e
c) escolha das pessoas que tomarão as decisões acima e das que serão primeiramente responsáveis pela execução das mesmas.

2.1.3 *Reorganização ou liquidação*

a) Reorganização:
1) decisão de reorganizar; e
2) determinação dos itens relacionados no ponto I; e
b) liquidação:
1) decisão de liquidar; e
2) decisão em termos de distribuição do patrimônio.

A generalização das *funções da presidência* é, pois, muito difícil quando se sabe que a situação que prevalece no topo das grandes organizações varia de empresa para empresa. Duas companhias não administram os seus problemas diretivos da mesma forma, pois nelas são diversas a estrutura de poder e o equilíbrio da autoridade entre os indivíduos e grupos. As diferenças de composição de propriedade do capital, de individualidades e de história das empresas, além de inúmeros outros fatores de distinção, tornam difícil generalizar ou prescrever uma *função de presidência* para todas elas.

Por isso, a descrição do cargo de presidente, que virá na segunda parte, deve ser considerada apenas como uma vaga indicação teórica. Do contrário, o nosso pensamento seria deturpado e pouco crítico.

A divisão de trabalho entre o presidente do Conselho e o presidente da empresa varia de companhia para companhia. Algumas vezes, o *chairman* é um ex-presidente aposentado e o presidente efetivo tem um papel ativo. Outras vezes, o presidente assume a direção do Conselho sem deixar de ser presidente executivo. Quando Alfred Sloan se tornou *chairman* da General Motors em 1937, os estatutos foram modificados para fazer o *chairman* o executivo principal. Numa empresa o presidente do Conselho é apenas uma fachada para o presidente enfrentar os acionistas, em outra ele está subordinado ou sob o controle do presidente da companhia.

O mesmo pode-se dizer, em cada companhia, da grande diferença de delegação de autoridade da presidência para os níveis executivos. A presidência geralmente coordena a tomada de decisões desses executivos, freqüentemente as aprova e mais raramente as inicia. Se separarmos as três funções (iniciação das decisões, aprovação das decisões e coordenação), veremos que em cada companhia e em cada função (finanças, vendas, fabricação, engenharia) é variado o grau de *delegação* da atividade decisória.

Sabe-se que as *grandes decisões* são tomadas pela presidência, mas o que elas vêm a ser depende de cada caso concreto. Nos últimos anos tem-se verificado uma tendência para a descentralização, mas, paralelamente, nota-se que alguns assuntos ficam

retidos para resolução da presidência. Na American Tobacco Company a propaganda e o preço são fatores tão importantes na venda de cigarros, que a presidência decide *diretamente*.

É, pois, teórico dizer que a presidência não se envolve em decisões operativas, as quais são descentralizadas.

Cabe aqui mencionar o livro de Robert Gordon, *Business leadership in the large corporation* (1. ed. 1945. University of California Press, 1966), que usei nesta parte do trabalho. Apesar de ter sido concebido e escrito há quase 30 anos, em sua nova impressão conserva a parte conceptual válida até nossos dias. Recomendo para mais leitura, especialmente os capítulos 3 Business leadership in practice, e 4, The chief executive.

Robert Gordon, professor da Universidade da Califórnia, apresenta com bastante maturidade e senso crítico a função da presidência, sem prescrever regras e estruturas fixas, sabendo que o ambiente concreto de cada diretoria determina condições específicas do trabalho do presidente.

2.2 PRESIDENTE E VICE-PRESIDENTE

Anteriormente procurei distinguir as funções de presidente do Conselho das de presidente da companhia. Passemos agora à distinção entre presidente e vice-presidente executivo.

O presidente é quem toma as principais decisões. É o responsável último pelas ações da empresa e pelo resultado dos seus esforços. O vice-presidente é o mais importante executivo operativo, respondendo pela execução do trabalho da empresa. Substitui o presidente, na sua ausência, agindo sempre dentro das políticas já estabelecidas.

As duas descrições que seguem foram inspiradas nas que Ernest Dale transcreve em seu livro *Organization* (New York, American Management Association, 1967).

2.2.1 *Responsabilidades do presidente*

a) *Relações com os acionistas*. O presidente é responsável por todos os aspectos das relações com os acionistas. Examina toda a correspondência com eles e cabe-lhe aprovar todas as partes dos relatórios para acionistas;

b) *relações com o Conselho de direção*. O presidente é responsável pelas relações com o Conselho de direção. Deve manter-se informado e participar de todos os assuntos relacionados com os estatutos da empresa e sua estrutura financeira, comunicando todas as decisões e recomendações aos que necessitam ser informados;

c) *imagem da empresa*. O presidente, como responsável primeiro pela imagem da empresa, deverá representá-la em seus contatos com a imprensa, autoridades e público em geral. As notícias para a imprensa (*press releases*) serão distribuídas por ele. Além disso, também por meio dele são feitos todos os contatos com as autoridades públicas, discursos e participação em atividades públicas;

d) *despesas*. É necessária a aprovação do presidente para:

1) todas as despesas acima de Cr$ .....;
2) todos os orçamentos;
3) todas as aquisições ou vendas de propriedades;
4) todas as compras ou vendas de equipamentos superiores a Cr$ ....., e
5) os aumentos de salários de pessoal ganhando acima de Cr$ .....;

d) *relações trabalhistas*. Qualquer mudança nas práticas estabelecidas ou nas negociações com os sindicatos deve ser comunicada previamente ao presidente.

A contratação de pessoal no nível dos diretores vice-presidentes é conduzida pessoalmente pelo presidente. Se este delegar alguma parte do processo, mantém-se informado sobre as decisões tomadas e os resultados.

O presidente é apresentado a todo o pessoal da gerência e superiores a esta, antes da decisão final de contratação.

Precisa estar a par das mudanças na estrutura da organização e autorizar todos os novos cargos a nível de gerência;

e) *planejamento a longo prazo*. O presidente precisa ser informado sobre o progresso dessa área, novos desenvolvimentos, os desvios maiores dos planos traçados e qualquer problema importante relativo a planos e políticas. Convocará reuniões sobre os planos a longo prazo e tomará as decisões finais;

f) *marketing*. Participará nas mudanças sobre política de preços, política de relações com os consumidores e na abertura de novas áreas de *marketing*. Manterá contatos informais com os clientes sempre que julgar necessário ou, se ele concordar, a pedido do departamento de vendas; e

g) *política contábil*. Têm que lhe ser comunicadas as transformações nas políticas de contabilidade e controle antes que sejam feitas.

2.2.2 *Responsabilidades do vice-presidente*

a) *Direção e coordenação das atividades*. O vice-presidente executivo responde pela direção e coordenação-geral de todas as atividades que não sejam de responsabilidade específica do presidente. É sua função assegurar que sejam conduzidas de acordo com as políticas e objetivos da companhia.

Deverá assegurar que os chefes funcionais compreendam as metas e políticas da companhia e que estejam conscientes das atividades que afetam as suas funções.

Certificar-se de que o desempenho dos chefes funcionais contribua para os objetivos da empresa.

Delegar responsabilidades operacionais na máxima extensão possível;

b) *designação de pessoal*. O vice-presidente executivo fará recomendações para que as unidades funcionais estejam adequadamente lotadas de pessoal competente;

e) *controles*. Estabelecerá controles para garantir que a operação da empresa progrida na direção dos objetivos. Instituirá relatórios e qualquer sistema de informação relevante para controle dos resultados;

d) *planejamento*. O vice-presidente executivo é responsável pelos planos operacionais a curto e médio prazos (até 12 meses), e

e) *manter o presidente informado*. Cabe-lhe manter o presidente a par da situação das operações e sobre os planos.

2.3 CARACTERÍSTICAS DA PRESIDÊNCIA

Em 1967, Ernest Dale publicou a sua segunda pesquisa sobre práticas organizacionais nos EUA.[1] Nela vamos encontrar dados bem recentes sobre a presidência de empresas. O questionário foi respondido por 100 grandes empresas e 66 médias.

O presidente é considerado o executivo principal da organização e o presidente do Conselho a figura secundária. Este último provavelmente foi um presidente de empresa que ao atingir a idade de 65-70 anos foi elevado a *chairman*, afastou-se do poder executivo e de certa forma é um semi-aposentado. Em alguns casos, o presidente do Conselho é puramente honorário.

Abaixo da presidência aparece um cargo importante, que é o de vice-presidente executivo, nos bancos vice-presidente tesoureiro ou financeiro. Suas funções são mais relacionadas com as operações do dia-a-dia, controle financeiro, planejamento de produto, operações internacionais, ligação do presidente com os demais diretores executivos e, finalmente, substituição do presidente em sua ausência.

2.3.1 *Tempo*

O *tempo* gasto pelo presidente nas funções administrativas é o seguinte:

planejamento	de 75% a 2%
coordenação	de 54% a 15%
previsão	de 30% a 5%
organização	25%
direção do pessoal	20%

2.3.2 *Número de executivos subordinados*

O *número de executivos subordinados* ao presidente excede de muito o número teórico recomendado para uma boa amplitude de controle. Nas 100 grandes empresas pesquisadas, a mediana é de 8 a 9 subordinados; em quatro, de 20 ou mais. Nas empresas médias o presidente tinha de 1 a 17 subordinados, sendo a mediana de 6 a 7.

A análise dessas longas amplitudes de controle, que vão até 20 subordinados, revela que elas não criam problema especial a nível da presidência devido à informalidade, ao alto grau de formação do pessoal e à ajuda dos vice-presidentes.

Convém agora observar quais as *funções subordinadas à presidência*. As mais freqüentes são: vice-presidente executivo, vice-presidente administrativo e vice-presidente de um grupo de divisões. As operações internacionais, pesquisa de produto e relações governamentais tendem a crescer de importância e também estar sujeitas à presidência.

Em 85 grandes empresas eram as seguintes as *funções reportando à presidência:*

Função	Freqüência
Vice-presidente executivo	24
Vice-presidente administrativo	35
Chefes de divisão	40
Vice-presidente de grupo	16
Função financeira	84
Finanças	
Tesoureiro	
Controller	
Secretário e legal	43
Produção	27
Marketing	38
Pesquisa e engenharia	55
Compras e materiais	25
Pessoal	41
Relações públicas	25
Operações internacionais	37
Assistente do presidente	24

Ernest Dale fornece poucos dados mais sobre a presidência, de modo que eu precisei sacrificar a atualização para buscar trabalhos mais antigos, porém mais completos.

Top management handbook foi uma publicação do Engenheiro Maynard, em 1960. Nessa *enciclopédia* da alta administração vamos encontrar referências a uma pesquisa da AMA de 1957, outra

sobre 900 presidentes feita pela revista *Fortune*, em 1952, uma terceira da YPO (Young Presidents Organization) de 1957 e a última da MEC (Methods Engineering Council) de 1955, com as quais precisaremos nos contentar.

2.3.3 *Idade dos presidentes*

As diversas pesquisas indicam as médias de idade entre 50 e 55 anos. A da *Fortune* (1952), apoiada em 900 presidentes, fornece a seguinte freqüência:

Idade	Freqüência de presidentes
Abaixo de 40	3
40 a 50	100
50 a 60	340
60 a 70	325
70 a 80	60
80 a 90	5

2.3.4 *Escolaridade*

A pesquisa da AMA, já mencionada, mostra este quadro quanto ao nível educacional dos presidentes:

Idade	Abaixo do nível ginasial	Nível ginasial	Colegial incompleto	Nível colegial completo	Nível universitário
30 a 39	—	2	11	24	4
40 a 49	2	5	10	59	24
50 a 59	5	8	17	60	30
60 a 69	6	9	20	28	7
70 a 79	—	—	—	2	2
Total	13	24	58	173	67

Essa última pesquisa difere da de *Fortune*, indicada a seguir:[2]

Nível educacional	Executivos abaixo de 50 anos	Todos os executivos
Curso de pós-graduação	36%	22,1%
Graduação universitária	48%	42,9%
Colegial incompleto	11%	16,0%
Nível ginasial	5%	19,0%

2.3.5 *O cargo precedente*

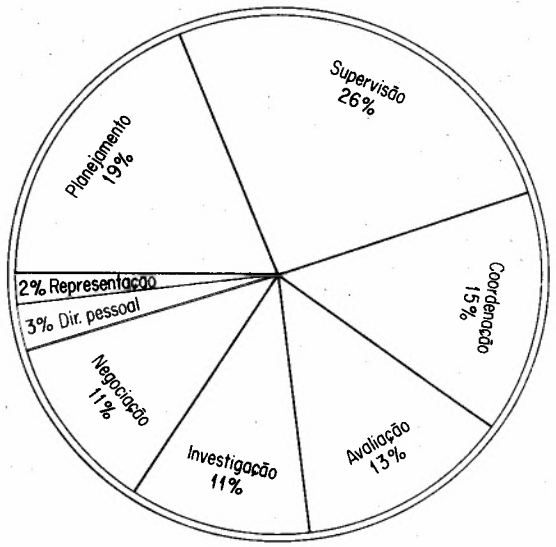
O levantamento da *Fortune* procura indicar o cargo que antecedeu o de presidente e os resultados são:

Cargos	Número de pessoas	Total de executivos	Executivos com menos de 50 anos
Jurídico	63	8,2%	12%
Vendas	192	24,9%	34,7%
Finanças	127	16,5%	10,5%
Adm. geral	123	15,9%	12,6%
Produção	176	22,8%	18,9%
Engenharia e pesquisa	84	10,8%	9,5%
Outros	7	0,9%	1,1%

2.3.6 *Distribuição do tempo*

O livro *Top management handbook*, de Maynard, 1960, dá uma pesquisa sem data, feita pelo Centro

Gráfico 1



Planejamento	9 horas
Supervisão	12 "
Coordenação	7 "
Avaliação	6 "
Investigação	5 "
Negociação	5 "
Dir. pessoal	2 "
Representação	1 hora
	47 horas semanais

Planejamento	9 horas
Supervisão	12 "
Coordenação	7 "
Avaliação	6 "
INVESTIGAÇÃO	5 "
Negociação	5 "
Dir. pessoal	2 "
Representação	1 "
	47 horas semanais

de Relações Industriais da Universidade de Minnesota, sobre a divisão de tempo de um presidente.

A pesquisa da MEC citada anteriormente refere-se ao tempo do presidente da seguinte maneira:

Horas passadas no escritório	66%
Fora do escritório, mas dentro da companhia	11%
Fora da companhia	23%

Entrevistados pela mesma instituição, os presidentes indicam que dividiam o seu tempo assim:

Nos comitês e grandes grupos de discussão	12%
Em pequenos grupos	57%
Sozinhos	20%
Com a secretária	11%

Ali, ainda, é apontada a prioridade que os presidentes dão às diversas funções da empresa, sendo o resultado como veremos:

"O presidente considera esta função a parte principal de seu trabalho e está engajado nela:"

Participação em	Média de todos os presidentes
Vendas	28%
Produção	6%
Finanças	8%
Organização	10%
Relações públicas	44%
Engenharia	10%

3. O conselho de direção

3.1 ATRIBUIÇÕES

O Conselho de direção fixa sensivelmente o grau e a origem das pressões que afetam a direção da empresa. Numa organização onde ainda não se deu a transferência de poder da propriedade para a administração, tal como Galbraith descreveu em O *novo Estado industrial*, o Conselho é muitas vezes fictício, servindo de intermediário aparente entre o proprietário e a direção executiva em cumprimento de um dispositivo legal. Aí aparece o Conselho composto exclusivamente de familiares, ou o Conselho de não-familiares controlado pela família ou pelo proprietário.

O estudo de Koontz[3] distingue cinco tipos de causas do anacronismo dos Conselhos, geralmente devidas ao controle ou pressão exercida de fora e sobre eles:

a) conselhos fictícios;
b) conselhos familiares;
c) conselhos controlados pelo proprietário;
d) conselhos com diretores externos, mas controlados de dentro da empresa; e
e) conselhos com diretores internos, mas controlados de fora.

No Brasil, de um modo geral, os Conselhos de direção existem apenas como dispositivo dos estatutos. Eles são exumados uma vez por ano antes da assembléia-geral dos acionistas, para dar a impressão de que existem. Na empresa mista nacional e na estrangeira radicada no Brasil eles são mais atuantes do que na empresa privada de capital nacional. Nas nacionais, o Conselho é ainda menos operante nas geridas pelo proprietário e naquelas com forte influência da família do proprietário.

O Conselho de direção apresenta pontos fortes e fracos. Alega-se que é útil porque: o controle não é exercido por uma única pessoa, o julgamento e o arbítrio não dependem de um só indivíduo e finalmente, ele representa em suas tensões internas os diversos grupos de interesses. Considera-se, pois, virtude do Conselho o fato de haver vários pensando, decidindo e vigiando juntos e ao mesmo tempo; de haver entre eles distintos interesses, orientações e lealdades. O Conselho deve ser um órgão heterogêneo, onde as divergências são freqüentes, pois refletem os diversos interesses externos.

Por outro lado, as críticas que se fazem a estes Conselhos indicam suas limitações e riscos: há o custo elevado da remuneração dos diretores conselheiros, o perigo do compromisso entre eles, a notória ineficácia do ser humano toda a vez que trabalha em comitê e, finalmente, precisa ser salientado que o fato de estarem juntos pode favorecer à irresponsabilidade individual.

Nos países de mais antiga tradição organizacional que a nossa, o Conselho de direção nasceu como órgão protetor do interesse dos acionistas, como órgão *curador: Trusteeship*. Seus membros são curadores (*trustees*) do patrimônio de outra pessoa e exercem uma autoridade específica, dentro de regras ou políticas estabelecidas pelo proprietário ou testamenteiro. Com o crescimento da empresa, a função de guarda e vigilância sobre o patrimônio

tornou-se mais complexa, pois passou-se a exigir do *conselheiro* não apenas uma vigilância sobre os bens, mas uma compreensão do desempenho empresarial.

As obrigações básicas do Conselho passaram a ser:

a) *trusteeship* — custódia de interesses dos acionistas;
b) determinação dos objetivos da empresa;
c) seleção de executivos;
d) segurança de estabilidade e crescimento a longo prazo;
e) segurança de que os planos principais garantam o cumprimento dos objetivos;
f) aprovação das decisões maiores;
g) controle dos resultados;
h) disposição dos lucros, capital e reservas; e
i) fusões e aquisições.

A extensão desses pontos básicos leva-nos a descrever a função do Conselho de uma forma mais detalhada. Nela fica esclarecido que o objetivo básico desse órgão é a representação do interesse dos acionistas, constituindo um poder deliberativo-legislativo que estabelece normas gerais e controla a sua execução pela empresa. O Conselho de direção não é e nem pode ser um poder executivo. A sua força maior consiste em exigir da direção executiva da organização uma apresentação dos planos e compromissos maiores e uma prestação de contas dos resultados.

O livro de Juran e Louden, citado nas referências bibliográficas deste trabalho, oferece uma ampla explicação das *funções do Conselho*. O leitor interessado poderá encontrar também nos apêndices do livro mencionado algumas descrições destas funções, como resumidas aqui:

a) determinação dos objetivos da empresa;
b) aprovação das políticas principais;
c) aprovação da organização da companhia;
d) indicação de executivos da alta administração;
e) remuneração da alta administração;
f) aprovação dos orçamentos da companhia;
g) aprovação dos planos e compromissos principais;
h) aprovação de auditores e conselheiros externos;
i) nomeação de representantes da companhia; e
j) diversos assuntos relacionados com acionistas.

As políticas citadas anteriormente, na tarefa 2, são principalmente as seguintes:

a) novos produtos, pesquisa e desenvolvimento;
b) *marketing* (comercialização);
c) preços;
d) recursos de capital;
e) utilização de caixa;
f) disposição dos lucros, dividendos, reinvestimentos;
g) pessoal;
h) remuneração e desenvolvimento de executivos; e
i) relações externas.

3.2 COMPOSIÇÃO

Nesta seção examinamos diversos aspectos da composição do Conselho de direção: tamanho, número de membros, idade e época de aposentadoria e qualificação individual.

3.2.1 *Tamanho do Conselho*

Estudos comparativos do período de 1953 a 1961, publicados pela National Industrial Conference Board, mostram um mínimo de 3 e um máximo de 20 membros, sendo a mediana 11. Os bancos comerciais são a única exceção: 46 bancos norte-americanos indicaram em 1961 uma média de 24 membros por Conselho. Empresas não-industriais indicam uma mediana de 15. Indústrias têm um número médio de 11.

A grande quantidade de membros nos bancos comerciais americanos indica um desejo dessas companhias de obter uma representação maior de interesses geográficos, empresariais e públicos. Eles dão muito valor às relações públicas proporcionadas pela participação nos Conselhos de direção.

O tamanho da companhia, medido em termos de capital e reservas, também é uma variável que influi no número de participantes do Conselho. Companhias de 10 milhões de dólares têm 7 membros, superiores a 100 milhões de dólares, 12, superiores a 500 milhões de dólares, 15.

Em termos de racionalidade das reuniões de Conselho prescreve-se um número não inferior a 6 membros, para se conseguir boa deliberação, e não superior a 15, para evitar a dispersão nas discussões.

O melhor estudo sobre o problema é encontrado em *Corporate directorship practices*, do National Industrial Conference Board (NICB), 1962. (Studies in Businesse Policiy, 90 e 103).

3.2.2 *Diretores internos e externos*

Stanley Vance, no melhor trabalho feito sobre o assunto, *Boards of directors: structure and performance* (University of Oregon, 1964), explica que de 1938 a 1961 observou-se uma tendência para aumentar o número de diretores contratados de fora da organização. Porém, a maioria dos diretores do Conselho provém de dentro; somente em três ramos industriais (aviação, equipamento elétrico e siderurgia) a maior parte é de externos.

Os diretores internos oferecem as vantagens de mais familiaridade com o negócio, grande disponi-

bilidade de tempo para convocação para as reuniões, melhor orientação do interesse para o futuro da própria firma onde ele fez sua carreira. As desvantagens do diretor interno são, principalmente, a influência informal dos colegas de trabalho, dentro da empresa, sobre as suas atitudes no Conselho, o que reduz a capacidade crítica e desapego de opinião. Os diretores internos têm a tendência de se alinhar com a política do presidente e dos diretores operativos, sendo seus porta-vozes no Conselho; eles não se sentem bem ao avaliar o desempenho do presidente ou criticar as falhas da empresa.

Os diretores externos, como vantagens, apresentam maior independência quanto à alta administração interna da empresa, além de trazerem uma "visão de fora", contribuírem com uma faixa ampla de experiências empresariais e de estarem mais conscientes das demandas da sociedade. Entre as vantagens é preciso mencionar a falta de conhecimento íntimo das operações e práticas internas, sobre as quais eles precisam ser freqüentemente doutrinados.

O Professor Stanley Vance chega a estas conclusões:

a) os Conselhos com maioria de diretores internos são superiores em desempenho aos Conselhos compostos de maioria externa;

b) os Conselhos *externos* com boa representação de diretores internos são superiores aos que não a têm;

c) melhor ainda são aqueles com diretores externos locais e familiarizados com a política da empresa; e

d) os piores Conselhos são aqueles em que os diretores externos não comparecem.

3.2.3 *Tempo de dedicação do diretor-conselheiro*

Um diretor-conselheiro em tempo integral traz o benefício de dedicar todo o tempo às funções do Conselho. É, porém, bastante caro. Deste modo, a melhor composição é combinar diretores-conselheiros de tempo integral e tempo parcial, internos e externos.

3.2.4 *Idade dos membros do Conselho*

Martindell estudou e criticou a média de idade dos diretores-conselheiros em *The appraisal of management* (New York, Harper, 1962). Descobriu que, em 1950, 57% dos diretores de 75 grandes empresas tinham acima de 60 anos de idade e apenas 12% deles menos de 50. Sua conclusão foi que os Conselhos eram mais honorários do que ativos e que eles inevitavelmente ficavam bloqueados pela diferença das gerações.

Um estudo na National Industrial Conference Board (NICB),[4] de 1965, demonstra que a idade média dos diretores de indústrias era de 58 anos e dos diretores de bancos e companhias de seguros 62. 37% de 218 companhias mencionavam a existência de políticas de aposentadoria, que constituem um assunto difícil e delicado. Koontz sugere um limite de idade para aposentadoria compulsória de diretores entre 70 e 72 anos.

3.2.5 *Qualificação dos membros do Conselho*

A pesquisa feita pela NICB, em 1965, e já mencionada revela que as qualificações mais exigidas são honestidade e integridade, seguidas de experiência, conhecimento e capacidade extensivos sobre administração de empresas. Vêm depois: capacidade de contribuir para o equilíbrio do Conselho, sucesso demonstrado na profissão, estatura moral na comunidade, maturidade, interesse pela companhia, disposição para dedicar tempo à função de diretor.

A lista continua referindo: bom raciocínio comercial, objetividade, capacidade de trabalhar harmoniosamente com os outros membros e de contribuir para o progresso futuro da companhia, ausência de interesses conflitantes, contatos comerciais significativos, habilidade para aconselhar e avaliar administradores e participação como membro de outras diretorias.

Quadro 1. Número de membros no Conselho de Indústrias (1953–1961)

Baseado em 244 companhias em 1953 e 331 companhia em 1958 e 1961

Número de membros do Conselho	1953	1958	1961
3	0,8	0,6	1,2
4	1,2	0,3	
5	9,4	4,5	2,7
6	4,1	1,5	3,0
7	13,9	10,9	8,8
8	5,3	4,8	3,9
9	M 17,6	14,2	13,0
10	6,6	7,3	9,1
11	9,4	M 11,5	M 13,0
12	8,6	11,2	14,2
13	8,3	7,3	6,3
14	6,1	5,7	6,1
15	6,6	7,9	8,8
16	1,7	4,2	3,6
17	1,7	3,9	3,3
18	0,8	0,6	1,2
19	0,8	1,5	0,6
20 e seguintes	2,1	2,1	1,2
	100,0	100,0	100,0

M = Mediana

Fonte: National Industrial Conference Board. *Corporate directorship practices*. Studies in Business Policy, n.º 90 e 103 (1959), p. 7, e n.º 103 (1962) p. 4.

Quadro 2. Número de membros no Conselho.
Não-indústrias

Tipos de companhia	Número Médio no Conselho 1958	1961
Utilidade pública e companhias de transporte (138 companhias em 1958, 150 em 1961)	12	12
Bancos comerciais (43 companhias em 1958, 46 em 1961)	24	24
Companhias de seguro (48 companhias em 1958, 51 em 1961)	16	18
Companhias mercantis (37 companhias em 1958, 42 em 1961)	11	11

Fonte: National Industrial Conference Board. *Corporate directorship practices*. Studies in Business Policy, n.º 90 (1959), p. 13–4, e 103 (1962) p. 5–7.

Quadro 3. Relação entre diretores internos e externos em 103 grandes indústrias

Indústria	Número de diretores						Porcentagem dos diretores internos		
	1925		1950		1963				
	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	1925	1950	1963
Aviões	60	62	62	60	64	67	0,490	0,510	0,490
Automóvel	42	32	57	27	53	36	0,567	0,678	0,596
Química	99	47	72	36	103	43	0,678	0,667	0,706
Equipamento elétrico	68	88	75	73	80	84	0,438	0,506	0,487
Equipamento	39	32	42	33	37	32	0,549	0,560	0,536
	47	28	53	25	58	31	0,627	0,679	0,652
Metais não ferrosos	53	36	59	43	65	41	0,595	0,579	0,613
Papel	58	38	72	39	78	45	0,604	0,648	0,634
Petróleo	109	57	129	62	119	62	0,656	0,675	0,657
Borracha	34	33	42	30	42	32	0,507	0,583	0,568
Aço	86	91	95	78	90	97	0,485	0,549	0,482
Tabaco	44	13	49	15	59	14	0,772	0,765	0,808
Total	739	557	807	521	848	584	0,562	0,607	0,593
Total interior mais total exterior		1 296		1 328		1 432			
Média do tamanho do Conselho		12,6		12,9		13,9			

Fonte: Vance, Stanley C., *Boards of directores: structure and performance*. Eugene, Oregon, Universlty of Oregon Press, 1964. p. 19.

Quadro 4
Principais atividades dos diretores externos
Amostra: 431 indústrias

Ocupação	N.º de diretores	N.º de companhias
Banqueiros	416	256
Advogados	330	258
Presidente de outras empresas	327	173
Homens de negócio aposentados	225	148
Diversos homens de negócio	159	81
Funcionários públicos aposentados ou ex-funcionários públicos	154	86
Industriais e fabricantes	150	78
Presidente de Conselho de empresas	129	87
Corretores (investimentos, imóveis, mercadorias)	101	86
Conselheiros financeiros	82	67
Consultores	75	64
Vice-presidentes de empresas	70	58
Diretores de outros Conselhos	60	35
Executivos de companhias de seguro	56	52
Educadores	31	29
Donas de casa	21	16
Curadores de fundações	20	19
Fazendeiros	18	16
Gerentes e outros executivos	17	16
Professores	16	15
Militares e funcionários do governo	9	9
	2 466	

Fonte: NICB. *Corporate directorship practices.* (Studies in Business Policy, 103).

3.3 FUNCIONAMENTO

Nesta parte será examinada a freqüência com que o Conselho se reúne, a duração das reuniões, a agenda e a informação delas, o controle exercido sobre a empresa, a assessoria dada ao Conselho, os comitês, as funções de presidente do Conselho e suas relações com a presidência da companhia.

3.3.1 *Freqüência das reuniões*

Nas pequenas empresas americanas, os Conselhos são quase totalmente (ou totalmente) compostos de diretores internos convocados para reuniões que não são chamadas de reuniões de Conselho.

Nas grandes empresas americanas, o Conselho é uma entidade separada e em permanente atividade.

Calculando as empresas por volume de vendas, temos aquelas com faturamento inferior a US$ 5 milhões que mantêm uma reunião anual do Conselho. As grandes, de US$ 500 milhões, com vasto número de acionistas, têm reuniões mensais e de comitês de assessoria.

Um estudo da NICB, de 1962, indica que a metade de 918 companhias pesquisadas tinha uma média de 10 a 12 reuniões regulares do Conselho, por ano. O mesmo estudo, repetido em 1965, confirma a média. Essas reuniões formais e regulares são suplementadas pelas especiais em que um ou mais diretores recebem e discutem informações mais detalhadas sobre a companhia, fornecidas por assessores ou pelos comitês designados pelo Conselho. Um número considerável de companhias dá maior importância operacional a essas reuniões com os comitês, onde o trabalho do Conselho parece realmente ser executado.

3.3.2 *Duração das reuniões*

Costuma-se considerar razoável o tempo de duas horas para as reuniões do Conselho, quando os diretores já foram individualmente instruídos sobre detalhes operativos e relatórios da empresa. Não se deve usá-las para informações particulares ou como *forum* para discussões prolongadas.

Todavia, sabe-se que é comum durarem meio dia, chegando algumas a um dia inteiro. A solução para reduzir o tempo perdido é inteirar individualmente cada diretor sobre os assuntos que ele precisa ou quer saber.

Nisso a gerência geral de uma empresa do grupo ou de uma divisão pode chegar a gastar até um dia inteiro, sendo aquele diretor levado a visitar a empresa em suas próprias instalações.

3.3.3 *A agenda e as informações prévias*

Nenhuma reunião de Conselho deveria ser convocada sem uma agenda previamente elaborada e distribuída, de modo que todos saibam qual o seu conteúdo para buscarem a informação precisa.

Os assuntos dessa agenda necessitam ser escalonados em ordem de prioridade e interessar a pelo menos 50% dos presentes, ficando os restantes para serem tratados fora do tempo da reunião.

A informação prévia, principalmente de natureza financeira e econômica, é da maior importância para o sucesso do trabalho do Conselho. Pode incluir: resumo da reunião anterior, balancetes mensais, orçamentos, dados comparativos diversos e minutas de atas das reuniões dos comitês de assessoria. Qualquer proposta a ser feita na reunião do Conselho deve ser precedida de todos os dados necessários para que a diretoria analise as alternativas. O contrário seria dispersão e perda de tempo.

É responsabilidade do presidente do Conselho e de sua secretária que todas as agendas sejam distribuídas de antemão e as informações dadas com a devida precedência, clareza e precisão. Esse trabalho de assessorar bem o Conselho, para que ele preencha sua função, é da maior importância.

É provável que algum diretor (especialmente os externos) deva ser informado com maiores detalhes. Essas *briefing sessions* serão feitas fora e antes da reunião do Conselho.

3.3.4 *O controle que o Conselho exerce*

Uma das funções do Conselho, como ficou dito antes, é estabelecer padrões de desempenho, medi-los e corrigir os desvios. Nisso consiste a tarefa de controle que o Conselho exerce sobre o poder executivo da empresa. Sabe-se que a melhor forma de controle é aquela em que as variações são detectadas *antes* de acontecerem, pela análise das tendências atuais.

A informação que vai ao Conselho antes das reuniões deve, pois, não só cobrir a totalidade das perguntas que os diretores têm a fazer, como também apresentar as tendências e suas implicações.

A informação regular ao Conselho consiste geralmente de:

a) *resultados e planos operativos.* Informação básica sobre vendas, custos, mão-de-obra, materiais, custo administrativo, lucratividade;

b) *planejamento de caixa e resultados financeiros.* Tendência dos inventários, contas a receber, fluxo e cronograma das contas a pagar, outros recursos financeiros a serem obtidos fora da companhia;

c) *plano de despesas.* Além dos orçamentos e fluxos de caixa, indicar as previsões de despesas contra os gastos efetivos;

d) *planos e resultados de novos produtos.* Revisão dos planos de pesquisa, viabilidade, desenvolvimento e lançamento de novos produtos;

e) *planos e resultados de* marketing;

f) *planos de pessoal;*

g) *avaliação periódica do desempenho das Divisões;*

h) relatórios sobre planos específicos individuais da alta administração; e

i) *outros planos.* Plano a longo prazo, planos de mudanças dentro da organização, plano de sucessão da gerência e planos de processamento de dados. Em algumas grandes companhias norte-americanas é costume o presidente escrever ao Conselho um informativo periódico (quatro vezes ao ano) sobre o estado da empresa. Esse documento chama-se sumário do presidente.

3.3.5 *Assessoria dada ao Conselho*

Uma das formas de melhorar a eficácia do Conselho é dar-lhe uma assessoria completa, precisa e em tempo hábil. Para isso a assessoria do Conselho, quer pessoas individuais quer comitês, pode estar diretamente subordinada a ele.

Algumas das funções atribuídas ao Conselho podem requerer determinado conhecimento técnico, ficando um especialista ou comitê especializado à disposição do Conselho. Assuntos como remuneração da alta administração, seleção de novos diretores e problemas tecnológicos podem justificar a existência de tal assessoria.

Todavia, independente dessa assessoria, digamos técnica, um Conselho normalmente necessita de uma secretária que marque as reuniões, faça circular agendas e atas e forneça os serviços normais de um escritório. As atividades dessa secretária do Conselho podem ser realizadas pela secretária da presidência ou, quando se justifique, por uma secretária própria.

É possível criar os comitês do Conselho pelos estatutos da empresa, por disposição dos acionistas ou por resolução do próprio Conselho.

Os comitês de Conselho mais indicados nas pesquisas são: o *comitê executivo*, que cumpre instruções gerais do Conselho, o *comitê financeiro*, o *comitê orçamentário*, o *comitê de salários e bonificações*, o *comitê de auditoria* e outros.

A pesquisa da NICB, de 1962, mostra que 3/4 das 307 indústrias e 146 companhias não industriais tinham comitês executivos assessorando os seus Conselhos. Os outros comitês estavam assim mencionados:

Comitês de salários e bonificações — 1/3 da amostra;

Comitês de ações — 1/3 das indústrias e 1/5 das não-indústrias;

Comitês de auditoria — 1/6 das companhias;

Comitês financeiros — 1/7 das indústrias e 1/4 das não-indústrias.

Os comitês executivos são encarados como executores das instruções do Conselho que não competem ao presidente da empresa. Possuem de quatro a nove membros e trabalham numa média de 12 reuniões anuais. Ressalta-se o perigo do comitê executivo dominar e substituir o Conselho em suas atribuições, devido ao volume de trabalho ou à pressão para que as decisões sejam mais rápidas.

3.3.6 *A função do presidente do Conselho*

Na pesquisa que a NICB fez em 1962, está indicado que 65% das 206 empresas industriais tinham um executivo com o nome de "presidente do Conselho". Nas outras empresas havia apenas o título de presidente da companhia. Em 117, de 133 companhias, o presidente do Conselho e o da companhia eram duas pessoas diferentes.

As razões para separar essas duas funções são as seguintes:
a) dividir a carga de trabalho;
b) dirigir o Conselho como poder independente;
c) cumprir requisitos estabelecidos expressamente;
d) dar continuidade administrativa;
e) manter contatos;
f) oferecer uma posição honorária; e
g) manter uma força estabilizadora das tendências diversificadas do Conselho.

As responsabilidades do presidente do Conselho podem ser enumeradas do seguinte modo, segundo Koontz:
a) preparar a agenda;
b) assegurar que as propostas ao Conselho sejam cuidadosamente pesquisadas e convenientemente apresentadas;
c) garantir que a informação do Conselho chegue em tempo antes da reunião;
d) dirigir as reuniões do Conselho;
e) integrar a deliberação dos comitês;
f) controlar as dissenções ou divergências a nível de Conselho;
g) controlar os assuntos delicados ou contenciosos;
h) explorar ao máximo a potencialidade de cada membro do Conselho;
i) servir de ponte entre o Conselho, os acionistas e a presidência da companhia;
j) tornar o Conselho o mais eficiente e eficaz possível;
l) manter o equilíbrio entre a contribuição dos diretores internos e externos; e
m) recrutar, dirigir e orientar os diretores-membros do Conselho.

4. O desenvolvimento de futuros diretores

O jovem executivo que pretende tornar-se diretor numa média ou grande empresa deve avançar depressa em vários cargos-chave, numa curta porção de tempo. É importante que ele acumule uma experiência ampla, ainda numa idade em que tenha tempo e vitalidade suficiente para trabalhar. O segredo consiste em ser descoberto mais cedo e perder o menor tempo em demoras no caminho. Estas são algumas observações extraídas de uma recente pesquisa sobre desenvolvimento e sucessão da alta administração,[5] patrocinada pelo Committee for Economic Development (CED), por meio de sua comissão de educação administrativa. A amostragem escolhida foi um pequeno grupo de 13 companhias afiliadas ao CED e pertencentes aos ramos bancário, varejo, fabricação e serviços públicos. Foi conduzida em outubro de 1964 por entrevistas de mais de duas horas com 71 executivos de alto nível, dos quais 5 presidentes de Conselho, 10 presidentes, 1 diretor e 38 vice-presidentes.

O questionário das entrevistas baseou-se em estudos bibliográficos anteriores. Em vez de perguntar sobre os programas que as pessoas consideravam necessários para o desenvolvimento, sua estratégia consistia em explorar a carreira de cada um dos entrevistados ou compreender como cada um chegou à posição em que estava nesse momento. Para chegar ao objetivo da entrevista a comissão dos entrevistadores concordou sobre três premissas:
a) o grande número de livros e conferências sobre desenvolvimento de executivos criou uma "sabedoria convencional" que parece ser inadequada como guia prático para a decisão da direção; b) há um acervo de piedosas afirmações na literatura administrativa popular sobre o que as empresas estão fazendo, baseado no que elas *pensam* que estão fazendo; e c) o desenvolvimento de executivos é erroneamente considerado como algo que se faz para o indivíduo, não como um momento de processo administrativo global.

4.1 RESULTADO DA PESQUISA

As observações mais destacadas dessa pesquisa são as seguintes:
a) é um engano pensar que o desenvolvimento de administradores de alto nível (diretores) seja bem conduzido mediante programas convencionais de desenvolvimento de gerentes;
b) no topo da empresa o grupo de pessoas é pequeno e seus membros mantêm relação altamente personalizada. Eles funcionam mais como se fossem uma pequena companhia, comportam-se mais informal do que formalmente;
c) a sucessão para uma posição executiva envolve uma série de decisões tomadas ao longo de anos, envolvendo variáveis individuais, grupais e organizacionais;
d) muitos executivos acreditam que haja uma falta de talento executivo e que no ápice da organização sempre há lugar para um bom candidato;
e) as distinções entre a descrição de cargo e as qualidades pessoais desaparecem nos altos níveis onde o homem se funde com as características do cargo e vice-versa. É o conceito do homem no cargo. Muitos acreditam que há mais de uma forma correta de fazer o trabalho nesse nível;
f) o desenvolvimento de executivos não deve concentrar-se somente na manipulação dos candidatos por meio da seleção, avaliação e treinamento. Muitas companhias tiveram de fazer mudanças organizacionais para moldar as posições à pessoa designada;
g) a descoberta e desenvolvimento de um executivo depende de ele ser *visível* à direção-geral;

h) na formação de futuros diretores não se espera mudar a personalidade. A formação é mais dirigida para explorar a capacidade de cada um, do que em reparar pequenas limitações individuais; e
i) a educação formal e os cursos de treinamento são raramente considerados como bom instrumento de desenvolvimento e nunca como requisito para a promoção.

4.2 FATORES DE DESENVOLVIMENTO

4.2.1 *Seleção de diretores*

O desenvolvimento de administradores de alto nível parece não seguir o padrão e o processo usado no desenvolvimento de executivos para os níveis intermediários da grande organização. Por exemplo, raramente a descrição de cargo foi considerada, nessa pesquisa, como um elo importante no processo de decisão ou na seleção de candidatos. A situação no topo da grande empresa é muito semelhante à do contexto da pequena: informalidade na seleção e colocação dos executivos, amoldamento da pessoa e do cargo, ausência de rigidez na consideração de especificações e perfis psicológicos. Daí que a dependência de arquivos, fichas e formalidades é menos importante. Parece que a tolerância à individualidade aumenta nos altos escalões.

Havendo sempre um lugar a mais no topo para pessoas realmente aptas, a seleção se faz menos por concorrência e comparação entre os candidatos, do que pela preocupação em localizar o talento no lugar certo.

4.2.2 *Avaliação*

Não foi encontrada uma forma-padrão predominante na avaliação dos executivos. Considera-se mais a existência de um amplo espectro de métodos de avaliação, que vão desde a avaliação pelo superior imediato, revista num escalão acima, até a feita por um painel ou comitê de alto nível.

Na aplicação mais clássica observada pelos pesquisadores notou-se não haver um sistema geral de avaliação de desempenho, mas uma revisão de necessidades de designação de pessoal (*review of management staffing requirement*) uma vez por ano.

A avaliação nos níveis médio e inferior freqüentemente é orientada por uma lista de fatores abstratos, que servem de critério para avaliar uma pessoa por vez. O defeito desse método é tornar-se personalístico e não orientado para objetivos. Como conseqüência, tanto os avaliadores como os avaliados não ficam satisfeitos. A única coisa que salva as avaliações é o fato de elas destacarem os melhores e os piores indivíduos.

4.2.3 *A unidade homem-no-cargo*

No alto nível dá-se uma fusão entre a descrição do cargo e a pessoa que o desempenha, de tal modo que se torna difícil distinguir um do outro. A pessoa torna-se mais livre para desenvolver seu próprio estilo. Aceita-se a proposição de que há mais de uma maneira de fazer bem um trabalho. As funções são menos sujeitas à instrução e ao controle. A competência é julgada como eficiência em trabalhar com pessoas de todos os níveis.

4.2.4 *Velocidade de avanço*

É importante avançar depressa, de modo a ter tempo e vitalidade suficiente para exercer as tarefas da direção. Isto significa que a pessoa não pode demorar no caminho, não deve permanecer muito tempo (acima de quatro anos) num cargo intermediário, deve evitar digressões e tentativas de inovação e não-conformismo podem levar a perigoso descarrilhamento. A pessoa deve estar alerta para os atalhos mais curtos, que são situações que, por outro lado, envolvem grandes riscos. Um deles consiste em mudar de empresa.

A cadeia de sucessos não pode ser quebrada com uma atividade pouco sucedida. Os casos analisados revelam que as pessoas tiveram em comum uma cadeia de sucessos ininterruptos. A carreira bem sucedida, como padrão de desenvolvimento, deixa algumas dúvidas: não seria melhor que ela tivesse algum erro para ser mais humilde ou compreender melhor os outros?

4.2.5 *Fatores estruturais*

Uma boa filosofia de desenvolvimento de gerentes gerais não deve consistir apenas na manipulação dos candidatos pela seleção e treinamento. Ela envolve manipulação da estrutura da empresa. É preciso moldar a organização para conformá-la às pessoas escolhidas; as organizações são estruturadas em função das pessoas, as quais são mais difíceis de mudar que organogramas.

Um exemplo mostrou que, numa empresa, as definições de tarefas foram deixadas vagas e fluidas, de modo a criar lugares para mais pessoas com potencial.

No atual movimento de conglomerados tem-se percebido que algumas empresas foram compradas ou associadas com o objetivo confessado de adquirir talento administrativo.

Em alguns casos criam-se posições consultivas de *staff* de alto nível para aproveitar a experiência de executivos idosos e ao mesmo tempo abrir caminho para os elementos mais jovens.

Uma alternativa importante nas decisões é saber se o executivo deve ser mantido dentro de uma empresa do grupo, ou ser requisitado para trabalho a nível de grupo. Há queixas de que os executivos, que se movem dentro de subsidiárias, divisões ou departamentos especializados, quando chegam a uma das vice-presidências são mais limitados em *background*, regionalistas e paroquiais em sua visão e já avançados em idade. Particularmente certos profissionais tendem a ser mais dirigidos para suas profissões do que para a organização.

O resultado parece favorável a considerar o problema do "príncipe herdeiro" como um tema acadêmico. Considerou-se inevitável que os candidatos escolhidos muito cedo em suas carreiras produzirão reações típicas do elitismo do "complexo do príncipe herdeiro". Torna-se difícil voltar a dar chance àqueles que já, uma vez, não foram considerados com potencial.

4.3 A IDENTIDADE DO TALENTO EXECUTIVO

O ponto de partida de uma carreira bem sucedida, até o nível de direção, é tornar-se *visível* à alta direção. Dada a dificuldade de determinar as características de sucesso, freqüentemente as diferenças triviais entre as pessoas servem de ponto de visibilidade. Na falta de métodos ideais para a identificação de talento diretivo, o diretor que toma decisões é levado por impressões pessoais subjetivas e discutíveis. Mas elas são, inegavelmente, o início do *take off*.

Além dos testes, arquivos, entrevistas e referências, a *sorte* é um fator determinante da escolha. Depende de cada um estar na hora certa, no lugar certo, no departamento ou na comissão certa. A descoberta acidental é feita quando se criam comissões ou forças-tarefa para resolver problemas do momento, ou quando um cargo deve ser subitamente preenchido pela doença, morte ou afastamento de seu titular.

Ainda se pode acrescentar, aos métodos já mencionados, a prática de designar pessoas por um período de tempo para operar unidades, filiais, subsidiárias ou posições de *staff* recentemente criadas. As promoções são altamente *visíveis*.

Enumeremos alguns *princípios* de visibilidade:

4.3.1 *"Engate seu vagão numa estrela"*

Se o seu chefe anterior subiu na organização, há mais chances de que você faça como ele.

4.3.2 *"O peixe grande no pequeno lago"*

Entre duas pessoas de igual capacidade, a que estiver numa unidade menor ou numa comunidade menos populosa será mais visível a quem toma as decisões. A este ponto se liga a participação em atividades cívicas e a proeminência nas organizações profissionais.

4.3.3 *"Prenda-se à linha"*

Os votos estão a favor de quem esteja mais ligado às atividades de linha dentro de uma organização, isto é, aquelas mais diretamente relacionadas com o produto ou o resultado final. Uma posição de *staff* nem sempre é um lugar visível. Se alguém for designado muito jovem ou permanecer bastante tempo nela, deve preocupar-se com o perigo de ser classificado como especialista em toda a sua vida.

4.3.4 *"O princípio do* new look"

Uma atenção maior obtém aquele que é designado para uma tarefa diferente ou inconvencional. A falta de precedentes, modelos e padrões levará a direção a preocupar-se e manter-se atenta sobre o cargo *diferente*. A crise cria heróis. As pessoas envolvidas em situações problemáticas certamente são mais visíveis.

4.3.5 *"O princípio do contraste"*

Provocam mais visibilidade os cargos anteriormente mal desempenhados por um predecessor malogrado.

4.3.6 *"O princípio das decisões importantes"*

Algumas carreiras bem sucedidas começaram quando um talento promissor tomou uma decisão importante, a qual chamou a atenção dos dirigentes e marcou ou distinguiu a sua individualidade.

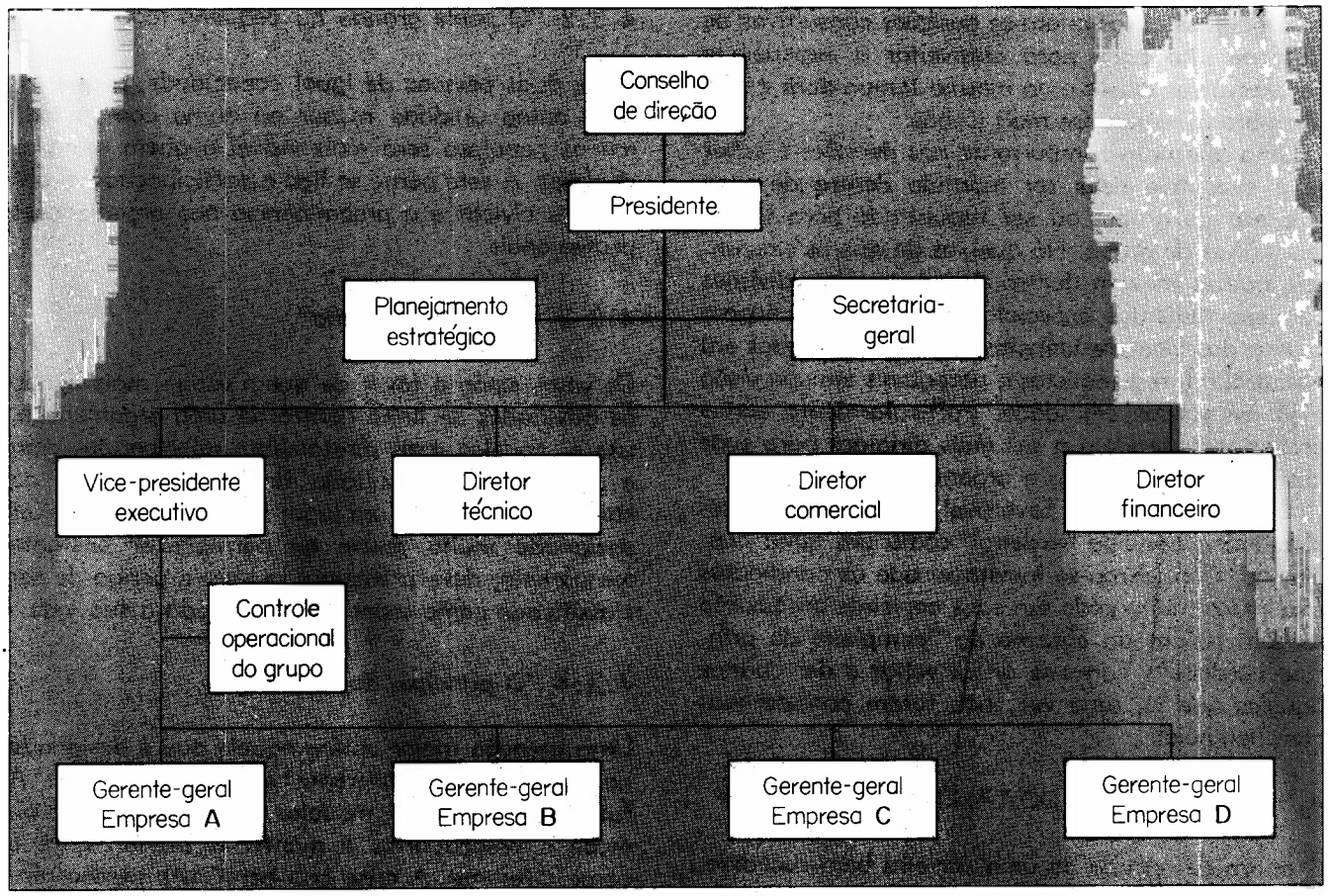
4.3.7 *"O princípio da modéstia localizada"*

A pessoa desenvolve discretamente sua visibilidade ao pedir conselhos a pessoas importantes, contribuir para atividades voluntárias especiais, candidatar-se a missões espinhosas, contribuir com sugestões em assuntos onde não foi solicitado.

4.3.8 *"O princípio do destaque no desempenho"*

Sem dúvida, o desempenho excelente e espetacular dá mais visibilidade do que as relações pessoais.

Organograma



5. Anexo: descrição padronizada de funções da diretoria

No organograma e nas descrições que serão apresentadas foi simulado um grupo de empresas ligado a um tipo de diretoria analisado no trabalho.

5.1 CONSELHO DE DIREÇÃO

5.1.1 *Objetivo*

O Conselho diretor constitui-se no órgão deliberativo, representante dos interesses dos acionistas, integrado pelos membros citados a seguir. Compete-lhe fixar e aprovar as políticas comercial, industrial, financeira e administrativa das empresas do grupo.

5.1.2 *Constituição*

Presidente
Vice-presidente
Diretor comercial
Diretor industrial
Diretor financeiro

5.1.3 *Atribuições*

a) Cumprir e fazer cumprir os estatutos sociais e as deliberações da Assembléia-Geral dos Acionistas, verificando se as atividades das empresas estão de acordo com as mesmas;
b) fixar as diretrizes, políticas e objetivos básicos, anuais e a longo prazo, para todas as áreas principais de atuação das empresas, especialmente quanto a políticas sobre desenvolvimento, pesquisa, comercialização, produção, preço, captação de recursos financeiros, pessoal e relações públicas, assegurando que as mesmas sejam cumpridas nos níveis operativos;
c) aprovar os orçamentos das empresas, as propostas de aumento de capital social, as estimativas de receita, as dotações gerais de despesas e os planos de investimentos propostos pelos gerentes-gerais;
d) aprovar os planos operativos principais e os novos compromissos de maior volume e responsabilidade e ainda modificações nos planos traçados, sempre que necessário;
e) fixar prioridades nos planos de investimentos de expansão;

f) examinar e decidir sobre novas atividades e/ou expansão nos setores existentes, com base no planejamento a longo prazo;
g) avaliar o desempenho das empresas, fiscalizando o cumprimento das diretrizes, políticas e objetivos estabelecidos, acompanhando a execução das medidas recomendadas e estimando os resultados obtidos;
h) aprovar mudanças fundamentais na estrutura das empresas;
i) analisar propostas e aprovar a criação e/ou extinção de cargos e funções em nível de gerência (primeiro nível abaixo do gerente-geral de cada empresa);
j) decidir sobre a remuneração da alta administração (diretoria, gerências-gerais e gerências);
l) examinar e aprovar a indicação de pessoas para preenchimento de cargos de gerência ou outros que o Conselho julgar necessário, autorizando a admissão, demissão e transferência de pessoal nesse nível; e
m) deliberar sobre a convocação da Assembléia-Geral e do Conselho Fiscal sempre que julgar necessário.

5.2 PRESIDENTE

5.2.1 *Objetivo*

O presidente é o principal representante legal da empresa diante de seus acionistas, das autoridades e do público em geral, sendo o responsável último pelas ações da mesma e pelos resultados de seus esforços.

5.2.2 *Atribuições*

a) Representar, ativa e passivamente, a empresa em juízo ou fora dele, perante os acionistas, as autoridades, as associadas, os consumidores e o público em geral, podendo delegar tais poderes aos diretores e gerentes-gerais;
b) convocar e presidir as reuniões do Conselho de direção, fixando com o mesmo as diretrizes, políticas e objetivos necessários ao bom desempenho das empresas;
c) convocar e presidir as assembléias-gerais, ressalvados os casos estabelecidos em lei nos estatutos;
d) apresentar o relatório anual dos negócios sociais à Assembléia-Geral Ordinária;
e) orientar e controlar os diretores e gerentes-gerais na condução das atividades das empresas, interpretando e aplicando as diretrizes, políticas e objetivos estabelecidos pelo Conselho de direção;
f) encaminhar para análise do Conselho de direção os orçamentos das empresas, as propostas de aumento do capital social, as estimativas de receita, as dotações gerais de despesas, os planos de investimentos e novos projetos propostos pelos diretores e gerentes-gerais;
g) submeter à apreciação do Conselho os planos maiores e novos compromissos de maior volume e responsabilidade e, ainda, modificações nos planos traçados, sempre que as circunstâncias o tornarem necessário; e
h) estabelecer políticas e objetivos e desenvolver programas de relações com os acionistas. Deverá aprovar toda a correspondência oficial e relatórios para acionistas.

5.3 VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO

5.3.1 *Objetivo*

O vice-presidente executivo é responsável pela direção e coordenação de todas as atividades operativas das empresas, as quais não constem como responsabilidades específicas do presidente ou dos demais diretores. Ele deve zelar para que as políticas e objetivos fixados pelo Conselho de direção sejam adequadamente cumpridos pelos gerentes-gerais nos respectivos níveis operativos. É o mais alto nível executivo da organização.

5.3.2 *Atribuições*

a) Supervisionar permanentemente as atividades de cada gerente-geral;
b) assegurar que os gerentes-gerais compreendam adequadamente as políticas e objetivos traçados pela direção da empresa e os cumpram na medida necessária;
c) assegurar que todas as posições de gerência estejam preenchidas com pessoal competente;
d) estabelecer e exercer controles operacionais de modo a assegurar que as atividades das empresas sejam adequadamente cumpridas, de acordo com as diretrizes, políticas e objetivos traçados pelo Conselho de direção;
e) acompanhar os índices físicos de produtividade e eficiência, assegurando o melhor desempenho em todas as áreas de operações;
f) elaborar e coordenar a execução do planejamento a curto e médio prazos, a fim de cumprir os objetivos fixados pelo Conselho de direção;
g) manter a direção do grupo (Conselho e presidência) constantemente informada sobre o estado das operações, fornecendo as informações com a rapidez e correção necessárias, dentro dos prazos fixados;
h) manter uma supervisão continuada sobre as atividades operativas das empresas com a colaboração

dos diretores gerentes-gerais com os quais mantém contato em caráter rotineiro;
i) manter um clima organizacional sadio mediante o desenvolvimento de boas relações humanas e a motivação para o melhor desempenho;
j) analisar, diária, semanal e mensalmente as operações constantes dos relatórios das empresas e tomar medidas oportunas de caráter comercial, econômico, financeiro e técnico, para corrigir os desvios sobre os planos traçados;
l) coordenar as atividades interempresariais; e
m) assegurar a proteção dos bens móveis e imóveis do grupo, responsabilizando-se pelos esquemas de segurança na movimentação dos valores.

5.4 DIRETOR FINANCEIRO

a) Planejar e coordenar com o vice-presidente executivo a execução do orçamento financeiro das empresas;
b) propor e executar a política econômico-financeira do grupo, mantendo o Conselho de direção informado sobre o andamento da mesma;
c) supervisionar a gestão executiva das reservas financeiras;
d) controlar e analisar o sistema contábil das empresas;
e) elaborar o planejamento da sistemática de informações, a nível de grupo, e o sistema de processamento de dados;
f) propor e executar a política de seguros das diversas empresas;
g) negociar a compra ou alienação de bens patrimoniais;
h) controlar o acervo patrimonial do grupo;
i) negociar contratos de financiamento ou outros instrumentos de crédito aprovados pelo Conselho de direção, acompanhando e controlando a execução dos mesmos;
j) assegurar esquemas de captação de recursos adicionais junto ao mercado de capitais;
l) controlar a política global de investimentos do grupo, analisando os níveis de endividamento; e
m) formular, executar e controlar a política de ações das empresas do grupo.

5.5 DIRETOR COMERCIAL

a) Elaborar e discutir em Conselho a política comercial das empresas;
b) interpretar a política comercial, em termos de normas, aos gerentes-gerais;
c) manter relações externas com autoridades na área federal, entidades de classes, outros produtores nos ramos onde o grupo atua;
d) fixar políticas de estoques, preços, transportes, compras e matérias-primas;
e) controlar e acompanhar a atuação das empresas junto aos atacadistas;
f) aprovar propostas para atuação do sistema de distribuição e política de produtos;
g) analisar periodicamente a política de preços das diversas empresas do grupo;
h) tratar sobre tarifas aduaneiras e acordos da ALALC;
i) supervisionar a aplicação da política comercial, no que se refere à exportação;
j) contratar pesquisas de mercado com referências a novos produtos; e
l) estudar e propor ao Conselho projetos de viabilidade de novos empreendimentos, aquisições, fusões ou *joint-ventures*.

5.6 DIRETOR INDUSTRIAL

a) Controlar a eficiência da operação industrial;
b) desenvolver e aperfeiçoar tecnicamente as operações industriais;
c) supervisionar a pesquisa tecnológica e a engenharia industrial, a nível de grupo;
d) elaborar e discutir, a nível de Conselho, a rentabilidade dos investimentos na produção;
e) elaborar e discutir, a nível de Conselho, as políticas de investimentos industriais e de aperfeiçoamento técnico;
f) supervisionar o planejamento técnico da expansão;
g) colaborar no planejamento global da empresa e na preparação de projetos específicos;
h) supervisionar a execução dos projetos de obras de expansão, cuidando que se cumpram seus cronogramas e prazos de execução;
i) acompanhar os investimentos industriais, comparando-os com os orçamentos aprovados;
j) fixar normas técnicas sobre processos de produtos, padrozinação de equipamentos, instalações e matérias-primas; e
l) coordenar o intercâmbio técnico-científico entre as diversas empresas do grupo.

5.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO

a) Coordenar as informações e supervisionar a execução de planejamento a longo prazo, projetos de expansão e estudos de viabilidade de novas atividades, aquisições, fusões e *joint-ventures*;
b) acompanhar os projetos de expansão até sua aprovação pelas autoridades;
c) elaborar estudos econômicos de viabilidade de investimentos em novas atividades ainda não enquadradas no ramo em que o grupo opera;

d) formular e propor a seu superior, para discussão em nível de Conselho, políticas de investimento, aquisição e diversificação;
e) recomendar medidas visando a aproveitar oportunidades comerciais;
f) manter seu superior informado sobre fatos relevantes na área de novos investimentos e atividades;
g) coordenar os planos de caráter estratégico elaborados pelas diversas empresas e periodicamente conjugá-los num plano geral, mantendo o acompanhamento adequado;
h) oferecer sugestões e responder às consultas dos planejadores de cada empresa do grupo;
i) preparar planos financeiros do grupo a médio e longo prazos; e
j) planejar a aplicação das reservas financeiras do grupo.

5.8 CONTROLE OPERACIONAL DO GRUPO

a) Fornecer, com regularidade, rapidez e segurança necessárias, as informações que permitam à direção, por meio do vice-presidente executivo, tomar medidas corretivas oportunas;
b) apresentar, na forma requerida pelos diretores, os resultados operativos tais como orçamentos, vendas, custos, despesas administrativas e lucros;
c) elaborar índices e padrões (*standards*) que permitam medir as operações das empresas em todas as áreas, especialmente quanto à produtividade e eficiência;
d) coordenar o planejamento e controle de caixa a curto prazo;
e) acompanhar e informar sobre planos e resultados de planejamento e despesas;
f) acompanhar a execução de novos planos ou o desempenho de novos produtos nas diversas empresas, zelando pelo cumprimento das políticas e objetivos traçados;
g) acompanhar com estatísticas ou coordenar com as gerências de vendas as estatísticas necessárias ao acompanhamento da rentabilidade, faturamento e entregas dos produtos;
h) acompanhar a execução de políticas e práticas de pessoal;
i) avaliar mensalmente o desempenho das diversas empresas;
j) controlar a execução dos planos de objetivos nas diversas empresas;
l) acompanhar o desempenho da concorrência, especialmente em relação às suas vendas, preços, custos e balanços;
m) acompanhar a execução local de planos específicos, de acordo com indicação do superior imediato;
n) realizar análises econômicas por indicação do superior imediato;
o) emitir parecer sobre processos e consultas relacionadas com as atividades operacionais das empresas, que não sejam da área específica dos demais assessores;
p) manter seu superior imediato informado sobre qualquer fato relevante interno ou externo ao grupo; e
q) manter um constante controle sobre os custos das diversas empresas.

5.9 ASSESSORIAS ESPECIALIZADAS DOS DIRETORES

5.9.1 *Assessor administrativo*

a) Elaborar o planejamento organizacional e administrativo do grupo;
b) analisar o sistema contábil das empresas com vistas à padronização e aperfeiçoamento constantes;
c) planejar a sistemática de informações e de processamento de dados do grupo;
d) orientar a política de pessoal a nível do grupo;
e) elaborar o planejamento salarial das chefias e gerências, a nível do grupo;
f) estudar e orientar programas de benefícios sociais para os empregados nas diversas empresas do grupo;
g) planejar as atividades de relações industriais e coordenar a execução, a nível do grupo, nas diversas empresas;
h) preparar planos de recursos humanos para os novos projetos em coordenação com os órgãos de planejamento e execução; e
i) assegurar um constante aperfeiçoamento das comunicações dentro e entre as diversas empresas do grupo, elaborando estudos específicos.

5.9.2 *Assessor financeiro*

a) Propor e executar política sobre captação de recursos no mercado de capitais;
b) supervisionar as cobranças de curso normal, tomando medidas executivas de acordo com a orientação do diretor financeiro;
c) supervisionar a execução da política de cadastro e cobrança das empresas do grupo;
d) assumir assuntos de natureza financeira, por indicação do superior imediato;
e) estudar e sugerir política referente às ações do capital das empresas do grupo, supervisionando o esquema de bom relacionamento com os acionistas, inclusive avisos e convocações pela imprensa, circulares, elaboração das atas das assembléias-gerais e sua publicação;

f) supervisionar os pagamentos de dividendos e subscrição dos aumentos de capital das empresas do grupo;
g) supervisionar as operações e movimento das empresas associadas *(holdings)*;
h) sugerir e executar a política de seguros das empresas do grupo;
i) coordenar os assuntos de natureza jurídica do grupo, respondendo ou obtendo pareceres sobre consultas, junto a juristas especializados;
j) supervisionar os advogados contratados pelo grupo, em ações ou processos perante a Justiça Comum ou Instâncias Administrativas, sem prejuízo para as comunicações diretas de iniciativas da área executiva;
l) elaborar minutas de contratos e escrituras que versem sobre compra e venda, locação, fianças, hipotecas etc., assim como procurações, sempre que os assuntos recomendem precauções especiais;
m) realizar tarefas e missões especiais de interesse do grupo e sob orientação dos membros do Conselho diretor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dale, Ernest. *Organization*. New York, American Management Association, 1967.

Gordon, Robert A. *Business leardership in the large corporation*. University of Minnesota Press, 1966.

Juran, J. M. & Louden, J. K. *The corporate director*. New York, American Management Association, 1966.

Koontz, Harold. *The board of directors and effective management*. New York, McGraw-Hill, 1967.

Maynard, H. B. *Top management handbook*. New York, McGraw-Hill, 1960.

Vance, Stanley C. *Boards of directors, structure and performance*. University of Oregon Press, 1964.

[1] Dale, Ernest. *Organization*. New York. American Management Association, 1967.

[2] Educação formal de 900 executivos. *Fortune*, 1952.

[3] Koontz, Harold. *The board of directors and effective management*. New York, McGraw-Hill, 1967.

[4] Thompson & Walsh. *Directors compensation, fringe benefits and retirement*.

[5] Glickman, A., Hahn, C., Fleishman, E. & Baxter, B. *Top management development and sucession*. New York, MacMillan, 1968.

