

Deve o CEO ser também presidente do Conselho?

por Jay W. Lorsch e Andy Zelleke

RESUMO: Os escândalos recentes nos Estados Unidos geraram um debate muito acalorado sobre a questão de separar ou não os dois cargos de topo. O hábito de separação entre CEO e Presidente do Conselho de Administração é comum no Reino Unido e noutros países, mas não é necessariamente uma melhoria face ao modelo americano em que se têm conjugado os dois papéis.

Palavras-chave: Governança, CEO, Independência do Conselho de Administração, Gestão de Topo

TITLE: Should the CEO be the Chairman?

ABSTRACT: Recent corporate scandals have made many US boards question the wisdom of combining the chairman and CEO positions. The practice of splitting the two top management jobs is common in the United Kingdom and elsewhere, but it is not necessarily an improvement over the US model of combining the two positions.

Key words: Corporate Governance, CEO, Board Independence, Top Management

Em consequência dos escândalos recentes em empresas, adeptos de reformas na governança empresarial e investidores têm pedido cada vez mais às empresas americanas para separarem os cargos de presidente do Conselho de Administração (hoje em dia designado pela própria palavra em inglês «chairman») e do director geral (CEO, acrónimo em inglês para Chief Executive Officer) - um modelo que prevalece no Reino Unido (bem como na maioria dos países europeus, não esquecendo a Austrália, Canadá e Nova Zelândia). À primeira vista, separar as duas posições faz todo o sentido. Afinal, a mesma pessoa com o cargo de presidente e CEO parece suspeito, como a raposa do provérbio que guarda o galinheiro. Mas a maior parte das grandes empresas cotadas americanas continuam a associar os dois cargos do topo, separando-os apenas como medida temporária (por exemplo, para facilitar uma reforma emite do CEO)¹. Tudo isto levanta a seguinte questão: separar os papéis de presidente e CEO resulta necessariamente numa liderança mais eficaz e numa melhor governança?

Para responder, examinámos os Conselhos de Administra-

ção (CA) britânicos e americanos, entrevistando mais de 50 directores em grandes empresas cotadas nos dois países². Descobrimos que o modelo britânico não é a panaceia que os seus defensores sugerem. O que não significa, contudo, que o consenso emergente de que os CA nos EUA precisam³ de uma liderança independente esteja errado. Na verdade, está muito correcto. Mas conseguir tal liderança separando as duas posições de topo apresenta os seus próprios problemas, e essa solução não é necessariamente uma grande melhoria face ao modelo americano⁴.

O modelo britânico

Entre as 100 maiores empresas britânicas, todas excepto um punhado separam as posições de CEO e de presidente⁵. Das que o fazem, cerca de três quartos detêm postos de administração não-executivos ou em *part-time*. A maior parte dos cargos não executivos são para antigos CEO, geralmente de uma empresa diferente. Estes não executivos poderão mesmo dedicar 100 dias por ano à empresa. Para além de liderarem o Conselho, presidem geralmente à

comissão de nomeações e podem participar (mas normalmente não presidem) nas comissões de compensação e auditoria. Estes presidentes não-executivos também ajudam a determinar a agenda do Conselho e a informação necessária para os directores. As interações dos CEO com os CA entre as reuniões formais são realizadas em grande parte através dos seus presidentes, que se consideram como uma ponte com os directores não-executivos⁶ e como os principais representantes dos accionistas, face aos quais são responsáveis em última instância.

Os presidentes não-executivos podem assumir uma variedade de actividades, entre um papel de controlo e um papel de intervenção, em que podem mesmo assumir responsabilidades executivas. Muitas vezes, por exemplo, têm um papel activo na formulação de estratégias.

A sabedoria convencional no Reino Unido é de que o presidente dirige o Conselho, enquanto o CEO dirige a empresa. A realidade, no entanto, é mais complexa. Os presidentes não-executivos podem assumir uma variedade de actividades, entre um papel de controlo e um papel de intervenção, em que podem mesmo assumir responsabilidades executivas. Muitas vezes, por exemplo, têm um papel activo na formulação de estratégias. Como sublinhou um presidente no Reino Unido, «o CEO mais astuto assegura-se, muito antes de chegar ao Conselho, de que a estratégia... será discutida com o presidente..., e que possíveis desacordos serão resolvidos».

Os presidentes dos CA britânicos partilham também muitas vezes a responsabilidade com o CEO como porta-vozes da empresa. Presidem à reunião anual de accionistas,

em que geralmente ocupam a sala muito mais tempo do que o próprio CEO. A sua "carta aos accionistas" precede a do CEO no relatório anual. Não é nada estranho que um presidente se encontre com accionistas principais para sondá-los sobre problemas como a sucessão do CEO e a sua retribuição. E os accionistas institucionais britânicos pedem geralmente para falar com o presidente quando estão insatisfeitos com a gestão e tentam pressionar para a mudança.

Pontos fortes e fracos

Um dos pontos fortes chave do modelo britânico é o facto de um presidente em separado dar poder ao CA face ao CEO. O Conselho possui, assim, um líder claro para quem o seu funcionamento é uma prioridade absoluta. Segundo um director familiarizado com as realidades dos CA em ambos os lados do Atlântico, o CEO/Presidente (os cargos acumulados) nos Estados Unidos está geralmente mais envolvido no papel de chefe executivo, tentando "cumprir a sua agenda", enquanto o presidente não executivo no Reino Unido está "muito mais interessado em garantir um debate aberto".

Em geral, os presidentes britânicos estão muito mais atentos ao funcionamento do Conselho – a sua agenda, a adequação da informação fornecida, a qualidade do debate – porque é a sua razão de ser fundamental. Este papel sublinha as capacidades de supervisão do Conselho. Para mais, quando um presidente está a liderar o CA, o Conselho não precisa de se virar contra o seu próprio líder quando é preciso eliminar um CEO com mau desempenho.

Outra das forças do modelo britânico é de que o CEO pode focar-se em gerir a empresa sem ter de preocupar-se em liderar o Conselho. E os presidentes que podem ajudar representam a empresa para o exterior e retiram peso das

Jay W. Lorsch é professor Louis E. Kirstein de Relações Humanas na Harvard Business School. Andy Zelleke é conferencista na Wharton School, na Universidade de Pennsylvania. Podem ser contactados em jlorsch@hbs.edu e zelleke@wharton.upenn.edu.

Jay W. Lorsch is the Louis E. Kirstein Professor of Human Relations at the Harvard Business School. Andy Zelleke is a lecturer at the Wharton School, University of Pennsylvania. They can be reached by e-mail at jlorsch@hbs.edu and zelleke@wharton.upenn.edu.

Traduzido de «Should the CEO be the Chairman?», de Jay W. Lorsch e Louis E. Kirstein, Sloan Management Review (Inverno 2005, vol. 46, no. 2, pp. 71-74), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

Translated from «Should the CEO be the Chairman?», of Jay W. Lorsch and Louis E. Kirstein, Sloan Management Review (Winter 2005, vol. 46, no. 2, pp. 71-74), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.

Copyright © by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

costas do CEO. De facto, um presidente com estatuto elevado pode ter um valor tremendo para acalmar accionistas infelizes e representar a empresa junto de entidades governamentais, associações de comércio, empregados e fornecedores, bem como para assumir outras responsabilidades. Mesmo as actividades mais executivas de um presidente britânico (como desempenhar um papel activo na estratégia e mesmo ocasionalmente ajudar a negociar uma aquisição) podem ser muito benéficas.

Apesar da formulação da estratégia representar uma responsabilidade executiva nuclear – claramente do domínio do CEO – muitos presidentes britânicos podem oferecer e oferecem mesmo *inputs* valiosos na discussão da estratégia antes de uma proposta ser feita ao Conselho. Finalmente, o presidente pode ser um mentor, conselheiro e confidente do CEO, tornando-se numa pessoa com quem falar mais abertamente do que seria possível com subordinados.

No Reino Unido, as linhas de separação de responsabilidades entre o presidente, CEO e Conselho de Administração nem sempre são claras, o que leva a problemas complexos de definição do «território» de cada um e mesmo a lutas de poder.

Como um tal *mix* complicado de actividades de um presidente fica difícil traçar linhas de separação claras nas responsabilidades entre o presidente, o CEO e o Conselho. Não é de admirar, por isso, que os dois cargos se possam envolver em problemas complexos de definição do «território» de cada um e que se envolvam mesmo em lutas de poder, tornando a estrutura de divisão problemática. Como disse um presidente, «há um perigo real e de peso de gerar confusão na mente das pessoas acerca da liderança da empresa».

As dificuldades começam muitas vezes com o próprio facto do presidente exercer um poder considerável que provém de várias fontes. O primeiro facto é, muito simplesmente, a proximidade física. Os presidentes têm geralmente o seu escritório na sede da empresa, e poderão talvez lá estar dois ou três dias por semana, para além de uma interacção diária por telefone e e-mail com o CEO. Outro factor é a idade média do presidente nas 100 empresas do índice bolsista do Financial Times (FTSE), que é de 62 anos⁷ quase uma década a mais do que a idade habitual de um CEO. E os presidentes gozam, também, de um estatuto social mais

elevado no Reino Unido, onde estas distinções são particularmente importantes. Como notou um executivo britânico, «o convite para o banquete do presidente da câmara... mais depressa é dirigido ao presidente do Conselho do que ao CEO». Em último lugar, a fonte mais óbvia de poder do presidente talvez seja a sua influência junto de outros membros do conselho, em especial directores não-executivos.

Apesar de, supostamente, a maior parte dos CEO britânicos reportarem ao Conselho inteiro, os presidentes acabam por personificar a autoridade do CA. Além disso, os CEO reconhecem que os presidentes terão muito para dizer, em última instância, sobre o seu desempenho – e sobre se vão manter o seu lugar.

Para que a estrutura dividida funcione, o presidente deve exercer algum grau de auto-controlo, o que pode ser difícil para alguém com tanto poder, em particular quando tem opiniões fortes, um gosto persistente pelas luzes da ribalta e uma experiência recente como CEO de sucesso (em especial se liderou a mesma empresa de que é hoje presidente, que é o caso em cerca de um quarto das 100 maiores empresas do Reino Unido). Como admitiu um presidente, «ficamos numa posição em que temos de morder o freio e conter-nos». A grande tentação, refere outro presidente, «é usar o nosso poder no Conselho e... conduzir uma espécie de campanha contra o executivo chefe... para tentar torná-lo e pessoas mais parecido connosco».

Existe outro efeito pernicioso nos presidentes que ultrapassam as marcas: não só invadem o território do CEO, como diminuem a sua independência de gestão. Esta situação pode ser problemática, porque a independência está no âmago de uma governança eficaz. Uma visão comum é de que a governança e a gestão são actividades separadas – o Conselho deve manter a sua distância em relação à gestão para poder monitorizar de forma independente – e de que o presidente deveria dirigir apenas o CA.

Contudo, algumas vezes, o presidente deve intervir. Um presidente garante que, em tempo normal, o executivo chefe é líder da empresa, mas noutras alturas – por exemplo, durante uma crise da empresa – os dois indivíduos partilham necessariamente a liderança. A questão de quem está a liderar a empresa torna-se mais nebulosa quando o CEO não está a conseguir desempenhar o seu papel. Como diz um presidente, «no final do dia, o presidente tem a responsabilidade, em última instância, da empresa. E não pode escapar à responsabilidade de disciplinar o CEO». Mas isso é mais

Para que a estrutura dividida funcione, o presidente deve exercer algum grau de auto-controlo, o que pode ser difícil para alguém com tanto poder, em particular quando tem opiniões fortes, um gosto persistente pelas luzes da ribalta e uma experiência recente como CEO de sucesso.

um problema: quando a liderança varia consoante as circunstâncias e quando as pessoas não são claras face à partilha de responsabilidades, resulta algum grau de confusão.

O modelo dos EUA

O modelo dos Estados Unidos, que pode ser visto como uma expressão concreta da crença cultural americana num único líder forte, evita qualquer confusão – dentro ou fora da empresa – sobre quem manda realmente. Segundo os pressupostos do modelo, os CEO precisam de um poder sem ambiguidades para liderar, em especial quando forçam mudanças com grande resistência organizacional. Como explica um antigo CEO/presidente de uma empresa ameri-

cana, «um patrão absoluto não é uma forma confortável de se viver, mas é uma forma muito eficaz de fazer as coisas». Para mais, tendo em conta a prática dominante nos EUA de associar os dois cargos, um Conselho que os separasse poderia dar um sinal de quebra de confiança no CEO, danificando a credibilidade e eficácia desse indivíduo.

Associar as duas posições também possui vantagens no capítulo da governança empresarial. Segundo um director com experiência vasta no Reino Unido e EUA, «fica muito claro, nas grandes empresas americanas... quem manda no dinheiro». Por oposição, nas empresas britânicas, a linha de fronteira na contabilidade nem sempre está bem definida, o que deixa os CA num dilema quando as coisas correm mal (é o presidente ou o CEO, ou ambos, que se deve despedir?).

O futuro dos CA americanos

Em suma, nenhum dos dois modelos é uma solução perfeita para os desafios da boa governança e liderança executiva eficaz. Cada um tem os seus prós e contras (veja o quadro «O modelo britânico *versus* americano na liderança

Tabela 1

O modelo britânico «versus» americano na liderança do Conselho de Administração

(No Reino Unido, as posições de CEO e o presidente do CA são geralmente separadas, quando nos Estados Unidos não o são. Cada modelo tem os seus prós e contras.)

Modelo do Reino Unido	Modelo dos Estados Unidos
Um presidente separado torna o Conselho mais independente do CEO, mas leva a uma potencial confusão face à liderança da empresa. Uma relação fraca entre o presidente e o CEO pode também provocar conflitos e lutas de poder.	A empresa tem um líder claro com poder para fazer o trabalho, mas será que o Conselho tem um poder de controlo suficiente?
A prioridade do topo para o Presidente é liderar o Conselho.	A prioridade número um do Presidente é ser o CEO.
O Conselho pode ficar confuso sobre quem - presidente ou CEO - é responsável por quê.	O Conselho sabe quem pode responsabilizar.
O CEO consegue apoio/conselhos, mas pode ser usurpado pelo presidente.	O CEO/Presidente tem menos probabilidade de encontrar interferências do Conselho mas pode receber apoio deste.
O presidente está melhor informado sobre a empresa do que os directores não-gestores, mas pode usurpar os papéis dos outros directores.	Todos os directores externos partilham responsabilidades no CA, mas raramente interagem com a empresa entre as reuniões do Conselho.
O presidente está disponível como elo de ligação entre accionistas e grupos externos.	A empresa comunica externamente com uma só voz, mas os accionistas têm pouco contacto com o Conselho a não ser através do CEO/Presidente.
O Conselho pode despedir o CEO mais facilmente, mas o presidente poderá ter demasiado poder para fazer isso.	É necessário um consenso do CA para despedir um CEO, o que torna por vezes difícil de cumprir o processo antes da empresa incorrer em danos substanciais.

do Conselho de Administração»), e não existe um argumento decisivo para dividir os papéis de CEO e Presidente, em especial se tomarmos em conta o facto dos executivos sénior dos Estados Unidos acreditarem fortemente que as duas posições se deveriam manter associadas.

No entanto, isto não significa que os CA americanos nunca deverão separar os cargos. Mas os Conselhos que o fizerem devem desenhar os papéis do presidente do CA e do CEO com cuidado, tomando em consideração as lições da experiência britânica. O que está em jogo – a governança e liderança eficaz da empresa – é demasiado importante para deixar simplesmente dois indivíduos a tratar sozinhos dos assuntos, sem linhas de conduta formais.

Muitos CA desenharam o cargo de um director «líder» ou que «preside» entre os membros independentes do Conselho. Este papel não é o mesmo do que o de Presidente do Conselho de Administração. Pelo contrário, é uma posição com responsabilidades essenciais mas deliberadamente limitadas.

Os CA americanos que mantêm o modelo da junção Presidente/CEO precisam também de reter algumas lições. Vários aspectos legais, incluindo a legislação do Sarbanes-Oxley Act de 2002⁸ e os novos requisitos para as bolsas de valores⁹ estão a colocar cada vez mais poder nas mãos de directores independentes. Como esses indivíduos precisam de um líder que não seja também CEO/Presidente, muitos CA desenharam o cargo de um director «líder» ou que «preside» entre os membros independentes do Conselho. Este papel não é o mesmo do que o de Presidente do Conselho de Administração. Pelo contrário, é uma posição com responsabilidades essenciais mas deliberadamente limitadas. A responsabilidade mais significativa é combinar e liderar reuniões em que estão apenas directores independentes para que, por exemplo, possam discutir abertamente o desempenho e remuneração do CEO/Presidente. Para além disso, os deveres do director-líder deveriam ser limitados, talvez a uma revisão da agenda com o Presidente para preparar as reuniões do Conselho e facilitar o trabalho das comissões do Conselho.

Restringir o âmbito do papel desse director-líder reconhece duas realidades-chave. Primeiro, o Presidente (e CEO) é que é o líder do CA. Segundo, todos os directores são responsáveis em conjunto pela governança da empresa. Permitir

que o papel dos directores-líderes se expanda para além do que deve ser contradiz estes dois princípios e poderá resultar em conflitos na sala do Conselho. Afinal, o director-líder que invade o território do CEO/Presidente seria como o Presidente britânico do CA que pisa o seu CEO, causando o mesmo tipo de problemas.

Vários escândalos abalaram recentemente as pessoas, acabando com a complacência no que respeita à governança empresarial, mas uma reacção para adoptar o modelo britânico de liderança empresarial sem perceber a sua complexidade não é solução. Para a maior parte das grandes empresas americanas, acrescentar um director competente para liderar ou presidir será um factor de equilíbrio correcto entre a governança efectiva e a liderança. Mas para os Conselhos que escolhem dividir os cargos de CEO e Presidente, as lições do Reino Unido não deveriam ser ignoradas.

Agradecimentos

Os autores estão gratos pelo apoio generoso da Divisão de Investigação da Harvard Business School.

Leituras complementares (Nota do Editor)

O tema tem sido debatido noutras edições da Sloan Management Review e da Harvard Business Review. Para os interessados poderão ser consultados dois resumos de artigos recentes da HBR versando o mesmo tema, com abordagens diferentes, em <http://www.janelanaweb.com/management/allen.html> (com o ponto de vista de William T. Allen, director do Centro de Direito Empresarial da Universidade de Nova Iorque), e em <http://www.janelanaweb.com/management/bicefalia.html> (com o ponto de vista de Charles M. Elson, presidente do Centro para a Governança Empresarial da Universidade de Delaware). ■

Referências

1. Segundo um estudo de Março de 2004, 75% dos CEO das 500 empresas S&P são também presidentes do Conselho de Administração, um decréscimo face aos 79% de Fevereiro de 2003. Das 500 empresas S&P que não associavam os dois cargos em Março de 2004, em 65 dessas organizações o presidente era o antigo CEO da empresa. Veja "Governance Research From the Corporate Library – Split CEO/Chairman Roles – March 2004", na Web em www.thecorporatelibrary.com/Governance-Research/spotlight-topics/spotlight/boardsanddirectors/SplitChairs2004.html.

2. Estes directores incluíram 18 presidentes (detendo um total de 24 posições em CA) e cinco CEO das 100 maiores empresas britânicas, bem como 17 antigos CEO/Presidentes das actuais 500 da Fortune.

3. Veja M. Lipton e J. Lorsch, (1992), «A Modest Proposal for Improved Corporate Governance», *The Business Lawyer* 48, n° 1, pp. 59-77.

4. Este artigo inspira-se em A. Zelleke (2003), "Freedom and Constraint: The Design of Governance and Leadership Structures in British and American Firms" (Dissertação de doutoramento, Harvard University).

5. D. Higgs (2003), "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors", Departamento de Comércio e Indústria, Londres.


6. Os britânicos preferem o termo director não-executivo para se referirem a membros do Conselho que não fazem parte da gestão (chamados "directores externos" nos EUA). Os directores não-executivos britânicos representam menos de 60% dos CA das 100 empresas típicas do Índice bolsista do Financial Times (FTSE), ou seja, das 100 maiores empresas britânicas listadas por capitaliza-

ção de mercado; os outros directores são executivos de alto nível da empresa. Por oposição, 80% dos membros do Conselho das 100 da *Fortune* são directores externos.

7. Higgs, "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors".


8. Sarbanes-Oxley Act de 2002, Lei Pública 107-204, 107º Congresso, aplicada a 30 de Julho de 2002, na web em <http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>.


9. Veja o New York Stock Exchange, "Final NYSE Corporate Governance Rules", aprovado pela Securities and Exchange Commission (SEC) a 4 de Novembro, 2003, disponível na web em <http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf>; e NASDAQ, "NASDAQ Corporate Governance Summary of Rules Changes", aprovado pela SEC a 4 de Novembro, 2003, na web em www.nasdaq.com/about/CorpGovSummary.pdf.





36€


ASSINE JÁ



OPÇÃO 01



OPÇÃO 02


OPÇÃO 03


OPÇÃO 04


OPÇÃO 05


OPÇÃO 06


OPÇÃO 07

Agora, por apenas 36€, com a assinatura da Revista Pessoal (ou sua revalidação), receba, à sua escolha, um destes livros da Quarteto Editora, bastando, para o efeito, marcar o número do título preferido no cupão de assinaturas.*

Nome _____ Profissão _____ Data de Nascimento _____

Morada _____ Código Postal _____ Localidade _____ País _____

Telefone _____ Telemóvel _____ Fax _____ E-mail _____

SIM, desejo assinar a revista «Pessoal» por doze (12) edições, ao preço de apenas 36€ (euros). • **OFERTA:** Desejo receber o livro OPÇÃO

PAGAMENTO POR TRANSFERÊNCIA BANCÁRIA

Contactar Dina Vieira – Redacção: Telefone: 21 410 02 02 ou 21 410 02 04

PAGAMENTO POR CHEQUE

Junto envio cheque nº _____ Banco / Balcão _____

No valor de 36€ / Euros • À ordem de Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda.

Todos os elementos supra-indicados serão processados pela Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda. somente para efeitos de gestão do seu pedido, bem como para fins de estatística ou remessa de informação respeitante à sua assinatura. Nos termos legais, ao signatário é garantido o acesso a tal informação, sendo o seu fornecimento facultativo. Tais dados não serão facultados a terceiros.

Preâmbulo, Edição e Publicação de Livros e Revistas, Lda.

Rua General Ferreira Martins, 10, 6ºD Miraflores, 1495-137, Algés • Tel. 21 410 02 02 ou 21 410 02 04 ou 21 410 90 77 Fax: 21 410 01 66 • E-mail: marketing@preambuloedicoes.pt

Contactos p/ assinaturas: Dina Vieira

* Oferta disponível em função do stock existente.