

# Conselhos em pauta

*Perspectivas, desafios e caminhos para a evolução do mais alto escalão das empresas brasileiras.*

**Dnews**

EDIÇÃO ESPECIAL **CONSELHOS**

**EDIÇÃO ESPECIAL CONSELHOS 2024**  
D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

**EMA PARTNERS**  
BRAZIL

Member of  AESC



EDIÇÃO ESPECIAL **CONSELHOS**

## **DNEWS**

Órgão de divulgação da Dasein | EMA Partners Brazil.

CEO: Adriana Prates

Diretor Executivo: Daniel Rezende

A Dnews é uma revista bimestral da Dasein | EMA Partners Brazil.

Comentários e sugestões: [comunicacao@dasein.com.br](mailto:comunicacao@dasein.com.br)

## **CONTEÚDO**

Conceito Gráfico: Thiago Colares

Redação e edição: Aline Ferreira

Diagramação: Fabiana Ferraresi

Fotografia da capa: Javier Allegue / Unsplash

## **CONTATO**

Avenida Raja Gabáglia . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31. 3110 3205

E-mail: [dasein@dasein.com.br](mailto:dasein@dasein.com.br)

[www.dasein.com.br](http://www.dasein.com.br)

.04

#### **CONTEXTO**

A evolução da governança corporativa no Brasil e principais desafios.

---

.12

#### **PROFISSIONALIZAÇÃO**

Como processos de seleção executiva podem contribuir para a eficácia do conselho.

---

.18

#### **DESENVOLVIMENTO**

De líder a conselheiro: o que é necessário para alcançar o posto?

---

.24

#### **ENTREVISTA**

A conselheira Juliana Tubino aborda os desafios das mulheres no alto escalão.

---

.30

#### **TENDÊNCIAS**

Pesquisa global da AESC aponta as perspectivas e desafios da alta liderança.

---

.32

#### **EDUCAÇÃO**

Programa de Desenvolvimento de Conselheiros traz oportunidades de aperfeiçoamento.

---

## PANORAMA

# A evolução da governança corporativa no Brasil e os novos desafios

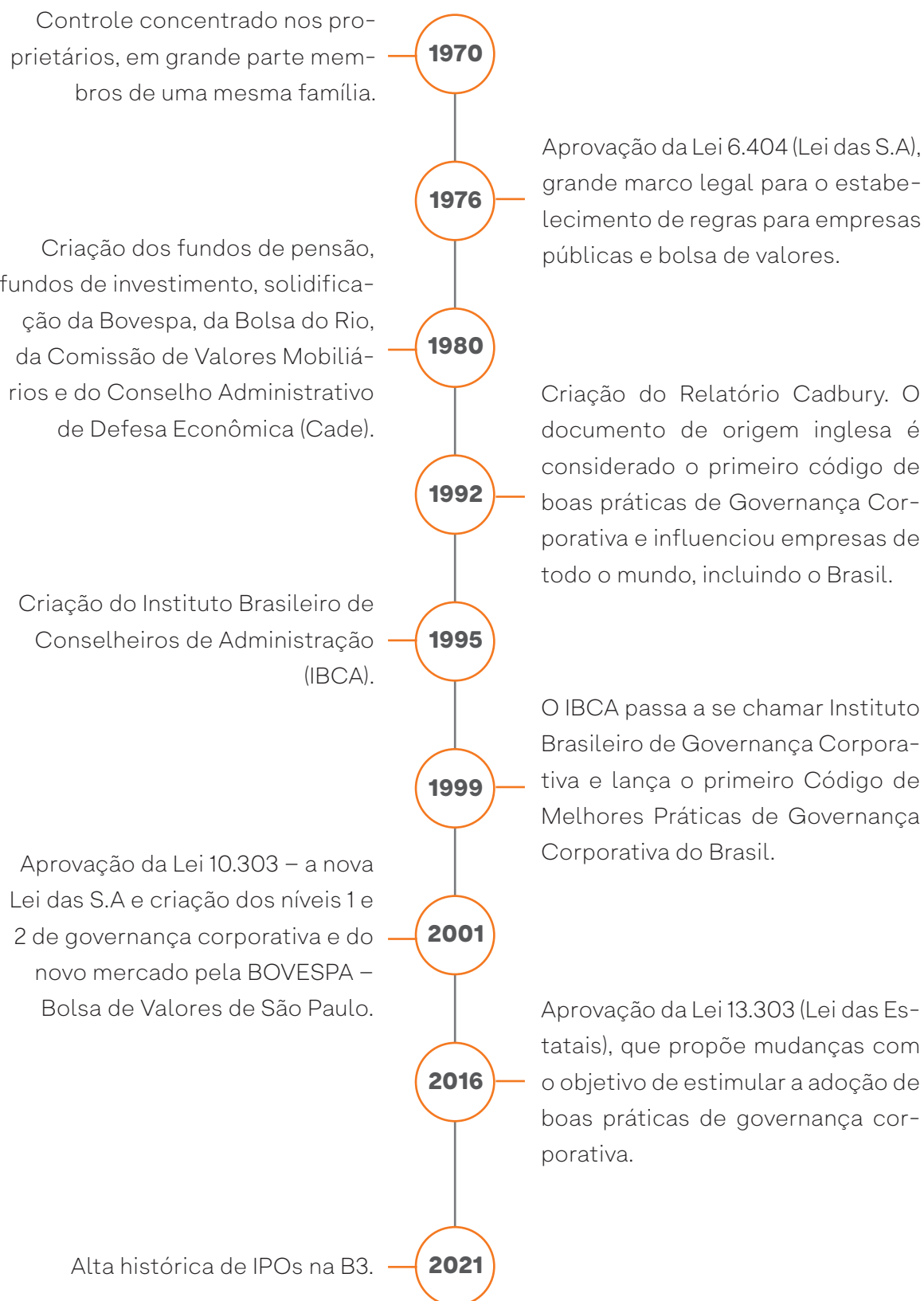
Da sociedade anônima baseada em estruturas familiares, passando pelos primeiros marcos legais que exigiam transparência às práticas empresariais (criados na década de 1970), até as modernas medidas em prol da equidade – a jornada da governança corporativa no Brasil tem acompanhado um movimento global de busca pela responsabilidade, sustentabilidade e ética. Movimento pautado pelos anseios de uma sociedade cada vez mais complexa e disposta a cobrar um novo papel das companhias em torno da coletividade.

Não cabe mais às empresas o estabelecimento de princípios éticos com o intuito de proteger apenas os acionistas contra fraudes e arbitrariedades dos administradores, ou conflitos de interesses entre agentes de governança. A ética, aplicada às práticas corporativas, deve atender a uma rede bem mais ampla, incluindo funcionários, fornecedores, clientes, comunidades e a sociedade.

O Instituto de Governança Corporativa da América Latina (IGCLA), no relatório “Board Members Survey”, destaca que o “capitalismo tradicional”, em benefício único dos acionistas, tem cedido lugar ao “capitalismo dos grupos de interesse”. O documento, composto por entrevistas com 1.174 conselheiros de países latino-americanos, incluindo o Brasil, mostra que tem ficado mais evidente a atuação dos conselhos em temas ESG, equidade, além de visão estratégica e ética sobre aspectos tecnológicos, como inteligência artificial, redes sociais, risco cibernético, internet das coisas etc.

“Com a volátil realidade enfrentada pelas organizações no século 21, é necessário demonstrar como investidores, empresários e empreendedores podem mitigar a exposição ao risco através de melhores práticas ambientais, sociais e de governança corporativa pelas empresas”, cita o documento da IGCLA.

## MARCOS DE EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL



## CAMINHOS PARA A BOA PRÁTICA DA GOVERNANÇA

Atuando desde 1995 para conferir mais transparência e eficiência às práticas empresariais, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é a principal referência para conselhos e a alta liderança das companhias com presença no Brasil. A governança tornou-se conhecida e tomou corpo no país, inclusive, orientada por diversas publicações do instituto, como é o caso do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, cuja a 6ª edição foi lançada em 2023.

“Considerando que o código aponta caminhos para a boa prática da governança corporativa, acreditamos que venha contribuindo para alguns avanços importantes no âmbito das empresas que buscam pautar-se pelos seus cinco princípios: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. Notam-se progressos na diversidade nos cargos de liderança, preocupação crescente com a lisura e atitudes afirmativas

referentes ao papel social das organizações e sua responsabilidade ambiental”, destaca Adriane de Almeida, diretora de Ensino e Inovação do IBGC.

De acordo com Almeida, é importante destacar algumas questões abordadas na 6ª edição do código, a começar pela inclusão do princípio da integridade, que se somou aos quatro anteriores, e a ampliação da definição de governança corporativa, deixando mais evidente sua preocupação com a longevidade das organizações. “O novo documento refere-se a governança como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos, pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para elas, seus sócios e a sociedade”.

Almeida ressalta que depois da primeira edição do código, publicada em 1999, revisões periódicas são realizadas no documento, trazendo aprimoramentos para acompanhar as transformações do Brasil e do mundo, bem como sucessivos desafios que se apresentam à governança corporativa. “É assim que buscamos

### CINCO PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

1. Integridade
2. Transparência
3. Equidade
4. Responsabilização
5. Sustentabilidade

*\* 6º Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).*

impactar não só as empresas, mas também cumprir o nosso propósito de uma governança melhor, para uma sociedade melhor.” “Incentivamos a leitura e articulação das práticas sugeridas a todos os agentes de governança, pois, como está descrito no próprio código, ‘ao adotar as recomendações, a partir de seus princípios, as organizações mostram o seu comprometimento em alinhar interesses, prevenir, mitigar e tratar conflitos e gerar valor tangível e intangível para todas as partes interessadas, considerando os impactos na economia, sociedade e meio ambiente’. Esse certamente é nosso compromisso constante”.

minado em ações práticas por parte das empresas brasileiras, como a diversidade. “Houve um aumento na proporção de empresas que têm pelo menos uma mulher na administração, nos últimos anos”, ressalta a diretora Adriane de Almeida. Em 2021, 57,3% das empresas possuía uma mulher nos conselhos, avançando para 67% em 2024. Os dados foram apurados na pesquisa inédita “Análise da diversidade de gênero e raça de administradores e empregados das empresas de capital aberto”, estudo que detectou, ainda, 27 mulheres atuando como presidentes de conselho de administração, número que vem crescendo ao longo do tempo.

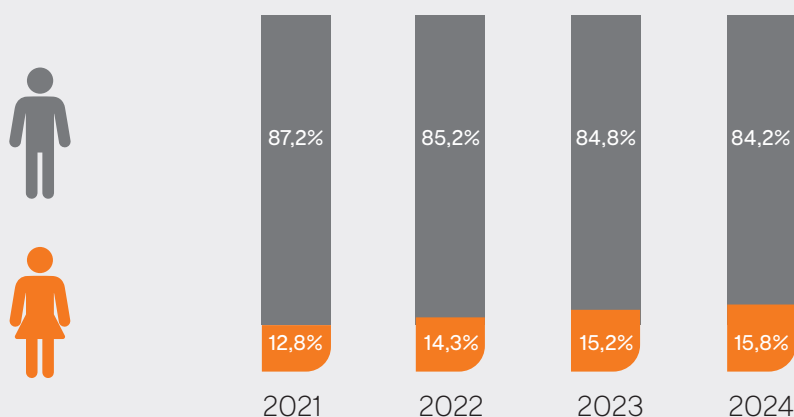
### CONHECIMENTO MATERIALIZADO EM PRÁTICAS RESPONSÁVEIS



O IBGC vem observando uma crescente materialização do conhecimento disse-

Uma das iniciativas do instituto que tem contribuído para a chegada de mais mulheres aos boards é o Programa Diversidade em Conselho (PDeC). Desde a primeira edição, realizada em 2014, 207 mulheres já participaram do programa e 63% delas assumiram assentos em conselhos ou comitês.

#### EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOS ADMINISTRADORES POR GÊNERO



*\*Análise da diversidade de gênero e raça de administradores e empregados das empresas de capital aberto/IBGC.*



Fotografia: Karolina Grabowska / Pexel

## O DESAFIO DA EQUIDADE RACIAL

Em 2022, o IBGC lançou o Programa de Equidade Racial em Conselhos, com objetivo de ampliar a presença de pessoas negras em conselhos de administração e fazer com que as organizações brasileiras colham os benefícios da diversidade e representem melhor a sociedade. “Esse é um exemplo do nosso compromisso com ações afirmativas em prol da diversidade. Além disso, pela primeira vez, ampliamos o estudo ‘Análise da diversidade de gênero e raça de administradores e empregados das empresas de capital aberto’, incorporando a análise tanto de administradores quanto de empregados, e também o recorte de raça – nas três edições anteriores, consistia em uma análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital

aberto. Essa ampliação só foi possível graças aos dados extraídos dos Formulários de Referência de Cias Abertas – já que, desde 2023 com a Resolução CVM nº 592, a divulgação de informações sobre a autodeclaração de gênero e raça tornou-se obrigatória.”

“O novo estudo agregou ainda mais informações para análise, indicando desafios como o que se refere à diversidade de raça que segue pouco observada: 81,1% dos cargos em conselhos e diretorias das organizações avaliadas, são ocupados por brancos. Isso vai nos permitir acompanhar estes dados para o futuro e utilizá-los como referência para balizar iniciativas de diversidade, equidade e inclusão.”

Em paralelo, a pesquisa “Pratique ou Explique: Análise Quantitativa dos Informes das Companhias Abertas Brasileiras”, publicada em 2023, indica que a taxa média



de aderência das companhias às práticas recomendadas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, alcançou um novo patamar em 2023, de 65,3% – 2,7 pontos percentuais acima do ano anterior, e 14,2 pontos su-

perior à taxa verificada em 2019. “A notícia é boa e traz a indicação de que, em geral, as companhias estão aprimorando seus modelos de governança”, avalia Adriane de Almeida.

## DIVERSIDADE DE RAÇA EM CARGOS DE CONSELHO E DIRETORIA

Órgãos de administração	Branco	Preto	Pardo	Amarelo	Indígena	Outros	Sem resposta	Total
Conselho de administração - Efetivo	82,76%	0,67%	2,09%	1,84%	0,04%	1,71%	10,90%	100%
Conselho de administração - Suplente	76,76%	0,83%	4,98%	2,07%	0,00%	0,83%	14,52%	100%
Conselho fiscal - Efetivo	77,50%	0,59%	6,47%	2,07%	0,15%	2,06%	11,76%	100%
Conselho fiscal - Suplentes	73,48%	1,01%	6,47%	1,35%	0,00%	3,04%	17,91%	100%
Diretoria	83,00%	0,29%	3,17%	1,85%	0,00%	1,75%	9,94%	100%
Total	81,08%	0,57%	3,19%	1,76%	0,03%	1,86%	11,51%	100%

*\*Análise da diversidade de gênero e raça de administradores e empregados das empresas de capital aberto/IBGC.*

## NORMA DA B3 ESTIMULA DIVERSIDADE NOS CONSELHOS

A B3, a exemplo da Nasdaq e da bolsa de Hong Kong, quer que todas as empresas listadas elejam ao menos uma mulher e um integrante de comunidade sub-representada (pessoas pretas, pardas ou indígenas, integrantes da comunidade LGBTQIA+ ou pessoas com deficiência) para seu conselho de administração ou diretoria estatutária até 2026. Caso a empresa

não cumpra a medida, ela terá que se explicar ao mercado.

A norma, aprovada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), faz parte de uma série de ações para estimular a diversidade nos conselhos e também as boas práticas ambientais, sociais e de governança, que deverão ser reportadas pelas companhias de capital aberto.

Até 2025 as empresas listadas deverão comprovar a eleição do primeiro membro no seu conselho, seja uma mulher ou



Segundo **Adriane de Almeida**, diretora de Ensino e Inovação do IBGC, há uma preocupação crescente com a lisura, papel social e ambiental das organizações. **Créditos: Régis Filho.**

profissional de grupos minorizados. Para eleger o segundo integrante, terão até 2026. De acordo com a B3, a não adoção das medidas, desde que justificadas, não implicam sanção às companhias, que seguem com a prerrogativa de adotá-las ou não. No entanto, as empresas que não atenderem as normas deverão apresentar suas justificativas, de forma transparente, para o mercado e a sociedade. Essa proposta é parte do mecanismo “pratique ou explique”, com o objetivo de incentivar mais transparência sobre as ações adotadas em torno da diversidade, ética e responsabilidade social e ambiental.

Um levantamento feito pela B3, com os dados de 343 companhias listadas, mostra que 55% das empresas não têm nenhuma mulher entre seus diretores estatutários; 36% não possuem participação feminina no conselho de administração. Em relação aos dados de raça e etnia, dessas 343 companhias, 304 declararam não ter nenhuma

pessoa parda na diretoria estatutária, e 310 não têm nenhuma pessoa parda no conselho. A participação de pessoas pretas na alta liderança é ainda menor: elas não ocupam cargos de diretoria estatutária em 336 companhias e não estão nos conselhos de administração de 327 empresas.

## FALTA DE DIVERSIDADE NÃO SERÁ ACEITÁVEL

Relatório do Global Network of Director Institute (GNDI), que traz um importante apanhado da governança corporativa praticada no mundo, identificou, em entrevista com 1.071 participantes de institutos de conselheiros de administração das Américas do Norte e Sul, Ásia-Pacífico, Europa, África e Oriente Médio, que a falta de diversidade nos conselhos será a prática menos aceitável nos próximos cinco anos.

## PRÁTICAS QUE NÃO SERÃO ACEITÁVEIS NOS PRÓXIMOS 5 ANOS:



Falta de diversidade no conselho (42%);



CEO como presidente (33%);



Nomeações políticas para o conselho (32%);



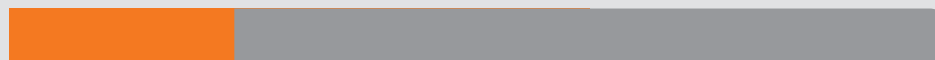
Falta de avaliações formais e rigorosas de desempenho do conselho (31%);



Falta de atenção e foco em questões sociais ou ambientais (27%);



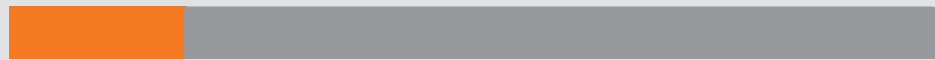
Nomeação política para a presidência do conselho (25%);



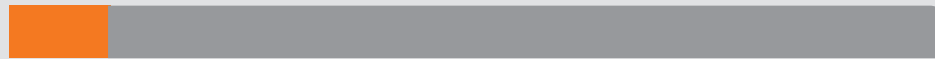
Conflitos de interesses dos membros do conselho não resolvidos (23%);



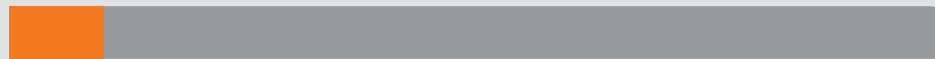
Foco apenas no acionista em vez de na empresa ou nos stakeholders (20%);



Renomeação automática de conselheiros (18%);



CEOs atuando nos conselhos de outras organizações (10%);



Ausência de número limite de mandatos que o conselheiro independente pode ter em um conselho (10%);



Outros (2%).

*\*Relatório do Global Network of Director Institute (GNDI)*

## PROFISSIONALIZAÇÃO

# Processos de seleção executiva garantem conselhos mais isentos, diversos e inovadores

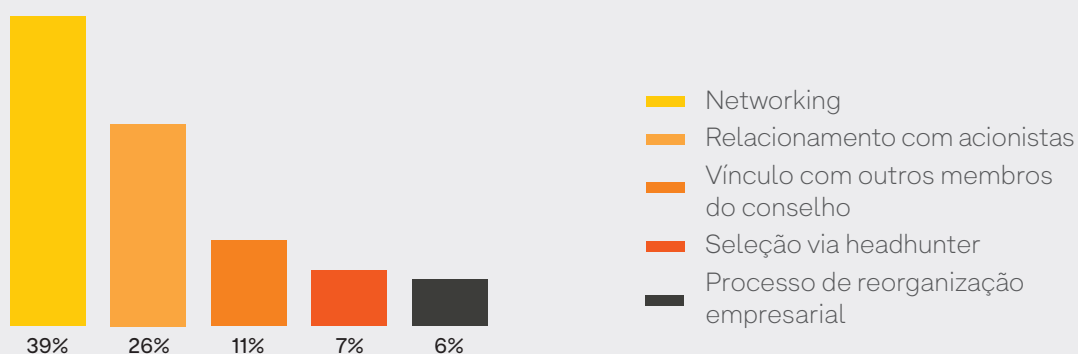
O relacionamento com acionistas, conselheiros e executivos C-level é a principal porta de entrada para o conselho das empresas na América Latina. Precisamente 65% das cadeiras dos boards foram escolhidas a partir de networking, como mostra pesquisa do Instituto de Governança Corporativa da América Latina (IGCLA).

O estudo, que contou com a participação de 1.174 conselheiros que atuam na Argentina, Brasil (representando 30% da amostra), Chile, Colômbia, Costa Rica, México, Panamá e Peru, levanta a seguinte ques-

tão: diante de perspectivas cada vez mais voláteis, tal prática de seleção de conselheiros é suficiente para driblar os revezes enfrentados pelas companhias?

Como indica o próprio mercado, a resposta é não. Um exemplo é a norma recentemente criada pela bolsa brasileira, a B3, demandando mais diversidade no alto escalão das empresas listadas. Segundo a nova regra, as organizações terão até 2026 para elegerem ao menos uma mulher e um integrante de comunidade sub-representada em seu conselho e diretorias.

### COMO OS EXECUTIVOS CHEGAM AO CONSELHO



\* Board Members Survey Latam/IGCLA



Adriana Prates destaca que é necessário combinar perspectivas diversas para que os conselhos inovem. **Créditos: Glauber Prates**

Embora o networking desempenhe um papel relevante na nomeação de conselheiros, confiar exclusivamente neste método pode comprometer a eficácia do board, sua diversidade e independência. Segundo o diretor da Dasein EMA Partners Brazil, Daniel Rezende, a falta de perspectivas e experiências diversas interfere na qualidade das decisões, que passam a ser mais semelhantes e limitadas diante dos desafios da empresa. Pode prejudicar, ainda, a governança corporativa e gerar conflitos de interesse.

Além disso, destaca o dirigente, “basear a contratação de conselheiros apenas em networking pode resultar na exclusão de candidatos altamente qualificados que não possuem essas conexões pessoais, mas que trariam perspectivas valiosas e contribuiria para aumentar a capacidade do con-

selho de tomar decisões estratégicas e de oferecer uma supervisão adequada das operações da empresa. Se os conselheiros são nomeados devido a laços pessoais, podem sentir uma lealdade maior aos interesses daqueles que os recomendaram, em vez de agir de forma independente e imparcial em prol da empresa.”

## **PERSPECTIVAS DIVERSAS TRAZEM NOVAS SOLUÇÕES**

É combinando perspectivas diversas e eliminando vieses inconscientes, que novas e melhores soluções podem surgir no alto comando das empresas, como assinala Adriana Prates, CEO da Dasein EMA Partners Brazil. “As consultorias desempenham um papel crucial como mediado-

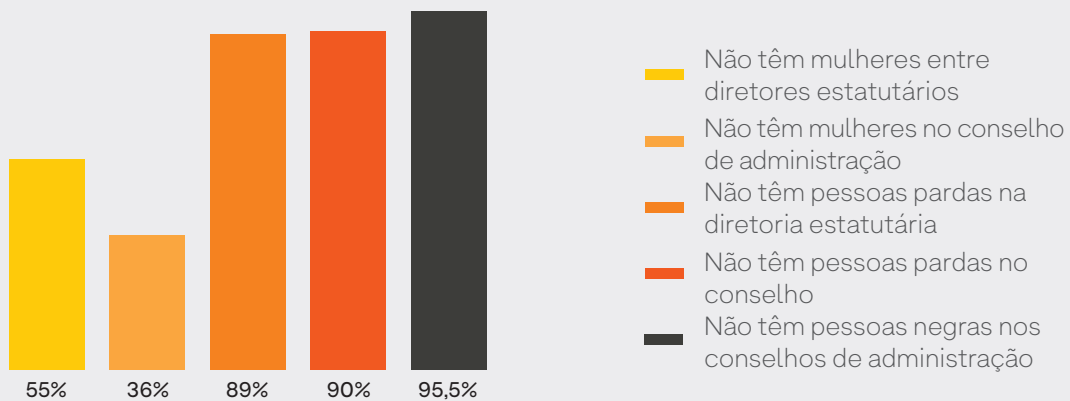


Para **Daniel Rezende**, confiar exclusivamente em networking pode comprometer a eficácia do board. **Créditos: Glauber Prates**

res isentos no processo de contratação de conselheiros mais diversos e na formação de uma governança corporativa responsável em todos os aspectos. Em nossos processos de seleção buscamos

por candidatos de diferentes origens, com histórias de vida variadas, que representem a pluralidade de um país continental como o Brasil.”

### DIVERSIDADE NO CONSELHO E DIRETORIA DAS EMPRESAS LISTADAS NA B3



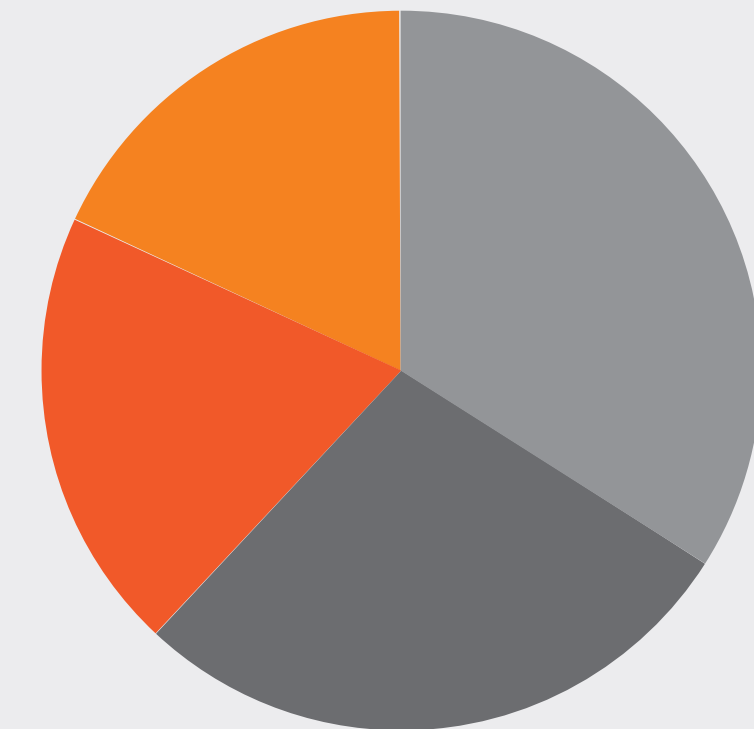
\*Dados de 343 companhias da B3. Formulários de Referência 06/2023.

“Compreendemos que todas as vozes precisam ser ouvidas e consideradas, de forma justa e imparcial, independentemente da identidade de gênero, raça, orientação sexual ou deficiência. Unir essa diversidade a uma abordagem objetiva, baseada em competências, focando nas habilidades, experiências e realizações relevantes para o papel tem trazido resultados excelentes para os nossos clientes – a nossa taxa de acerto nas seleções executivas é de 99%.”

## OS GANHOS DA SELEÇÃO EXECUTIVA

Philippe Eyer, VP da rede global de executive search EMA Partners, destaca que os processos de seleção com a avaliação externa de especialistas, envolvem análises abrangentes e isentas das qualificações e experiências dos candidatos. Por meio de ferramentas exclusivas e a expertise de especialistas, é possível

## EXPERIÊNCIA DOS EXECUTIVOS NOS CONSELHOS



- 34% | Mais de 10 anos de atuação como conselheiro
- 28% | 5 a 10 anos de experiência como conselheiro
- 20% | Menos de 3 anos de experiência como conselheiro
- 18% | 3 e 5 anos de experiência como conselheiro

\* Board Members Survey Latam | IGCLA



Segundo **Philippe Eyer**, um dos diferenciais dos processos de seleção é garantir análises abrangentes e isentas. **Créditos: EMA Partners**

alcançar executivos cujos perfis estão alinhados aos objetivos de curto e longo prazo das empresas.

É importante frisar que cada realidade organizacional pede um perfil de executivo e as consultorias apoiam as empresas também nesse direcionamento. Muitas empresas já têm conselhos formados e precisam reestruturar. Outras estão implementando a governança corporativa e vão necessitar de um profissional com experiências específicas.

Eyer explica que os processos são balizados por estudos e métricas de desempenho dos candidatos, o que identifica os resultados alcançados, conhecimentos da indústria e perspicácia estratégica para o conselho. “Ao priorizar mérito e expertise,

no lugar das conexões pessoais, as empresas mitigam os riscos de favoritismo e conflitos de interesse, promovendo transparência e justiça no processo de seleção.”

## OS GANHOS DA SELEÇÃO EXECUTIVA

Além de atuar na contratação dos conselheiros e C-levels e demais lideranças, as consultorias de executive search também oferecem mentoria ao alto escalão, contribuindo para a atualização e sensibilização quanto à diversidade, vieses inconscientes, treinamento de habilidades, orientação sobre as dinâmicas do conselho e apoio no enfrentamento às complexidades dos novos tempos.



## COMO AS CONSULTORIAS PODEM APOIAR OS CONSELHOS?

### **Desenvolvimento.**

Foco no aprimoramento das habilidades essenciais do conselho, como pensamento estratégico, governança, gestão de riscos e alfabetização financeira.

### **Carreira.**

Desenvolvimento de trajetórias claras de carreira para executivos seniores, incluindo rotas para membros do conselho.

### **Sucessão.**

Identificação e preparação de talentos internos para posições no conselho, garantindo transições bem-sucedidas nos cargos executivos.

### **Mentoria.**

Orientações individualizadas, contribuindo para a superação de complexidades da governança e aprimoramento da eficácia de cada conselheiro.



*Fotografia: Karolina Grabowska / Pexel*

## DESENVOLVIMENTO

# DA LIDERANÇA AO CONSELHO: O QUE É NECESSÁRIO PARA CHEGAR LÁ?

Ter experiência como liderança costuma ser o primeiro passo de uma jornada rumo ao conselho. Mas essa bagagem de vida corporativa nem sempre precisa estar relacionada ao tempo de carreira, e sim à vivência e conhecimento aprofundado em determinada indústria. Desenvolver uma visão aguçada sobre o mercado, seus riscos e oportunidades, além de ter um networking poderoso, são habilidades cada vez mais demandadas ao board das empresas.

Segundo Adriana Prates, CEO da Dasein EMA Partners Brazil, fazer parte do conselho não é só votar e deliberar com base em documentos. “É preciso traquejo, conhecer as operações, o chão de fábrica, entender do negócio. Requer compreensão prática dos desafios enfrentados pela empresa no dia a dia, o que favorece insights estratégicos para pensar no longo prazo.”

### COMBINAÇÃO DE SOFT E HARD SKILLS

As empresas com atuação na América Latina têm buscado nos conselheiros uma

combinação de habilidades comportamentais e técnicas – o que indica um caminho para lideranças que querem desenvolver competências para chegar ao conselho. Entre as soft skills mais exigidas estão o planejamento estratégico e pensamento inovador na tomada de decisões – dados do Instituto de Governança Corporativa da América Latina (IGCLA). Já em relação às habilidades técnicas, o conhecimento do negócio é o mais demandado.

Prates destaca que as habilidades citadas na pesquisa são cruciais, e vai além: “é necessário desenvolver uma série de outras soft skills, entre elas destaco a comunicação, e a integridade. Um conselheiro precisa ser capaz de articular suas ideias de forma clara e persuasiva e sempre agir com honestidade e transparência. Isso demonstra responsabilidade, pensando tanto nos interesses da empresa como nas partes envolvidas.”

Outras habilidades necessárias são a empatia e a capacidade de trabalhar em equipe, compreendendo as diferentes perspectivas do grupo; e a inteligência emocional para lidar com crises e res-

ponder às emoções dos outros de maneira construtiva. Por último, mas não menos importante: a adaptabilidade – “essencial para enfrentar os desafios em constante mudança e se ajustar rapidamente a no-

vas situações, respondendo às mudanças no mercado e às necessidades da empresa, além de estar aberto a novas ideias e abordagens.”

## HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

1. Planejamento estratégico
2. Pensamento inovador na tomada de decisão
3. Comunicação
4. Integridade
5. Capacidade de trabalhar em equipe
6. Inteligência emocional
7. Adaptabilidade



Em relação às habilidades técnicas, além do conhecimento do negócio, citado pelo IGCLA, o diretor da Dasein EMA Partners Brazil, Daniel Rezende, aponta como essencial saber analisar as finanças corporativas para tomar decisões informadas sobre investimentos e financiamento, garantindo a saúde financeira da empresa.

O executivo destaca que os conselheiros devem também ter uma compreensão sólida das leis que regem as operações da empresa, bem como das responsabilidades legais dos diretores e conselheiros. “O que ajuda a garantir que a organi-

zação opere dentro dos limites legais e minimize riscos.”

Ser capaz de identificar, avaliar e mitigar riscos, desde os financeiros e operacionais até riscos relacionados à reputação e conformidade, é outra habilidade valiosa. “E cabe aqui um destaque especial para o ESG - executivos que sabem como integrá-lo às estratégias e operações das empresas estão sendo bastante demandados, já que é uma tendência crescente, impulsionada por investidores, reguladores e a sociedade.”

## HABILIDADES TÉCNICAS

1. Conhecimento do negócio
2. Compreensão das finanças
3. Entendimento da legislação
4. Gestão de riscos
5. ESG

## A TRANSIÇÃO DE C-LEVEL PARA O CONSELHO

O conhecimento de mercado e profundo entendimento das dinâmicas corporativas têm levado executivos C-level a assumirem, em paralelo às suas funções de líder, uma cadeira no conselho. Essa é a realidade de 18% dos boards de empresas na América Latina, de acordo com o IGCLA. Embora os altos executivos tenham um vasto potencial, é necessário um pro-

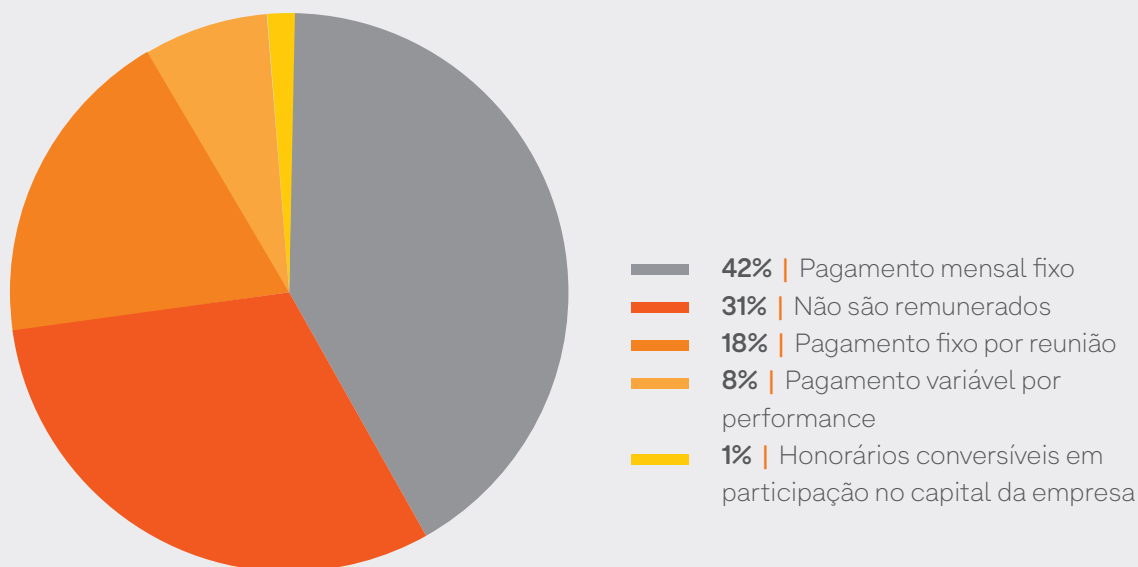
cesso de transição cuidadoso para que o resultado seja benéfico para o profissional e para a companhia.

Esse processo começa com uma reflexão profunda por parte do executivo sobre seu próximo passo profissional, orienta Adriana Prates. “Ao considerar a mudança para o conselho, o C-level, incluindo o CEO, deve avaliar suas próprias habilidades, interesses e objetivos de carreira, bem como o impacto que sua transição terá na empresa que lidera.”

Uma vez decidido o movimento para o conselho, será necessário ajustar uma série de responsabilidades. “Como C-level, o líder é responsável por executar uma estratégia, tomar decisões operacionais e liderar a organização no dia a dia. Por outro lado, como conselheiro, o papel é mais consultivo e estratégico, envolvendo a orientação da direção da empresa, a supervisão do desempenho da alta administração e a tomada de decisões de longo prazo.”

Já o CEO, de principal tomador de decisões, passará, no conselho, a exercer influência de forma mais indireta, por meio do aconselhamento e da defesa de políticas ou estratégias perante a alta administração. “Para fazer a transição com sucesso, o CEO precisa desenvolver novas habilidades e ajustar sua mentalidade, que deverá ser mais orientada para o futuro. Isso pode envolver aprender a delegar mais efetivamente, desenvolver habilidades de escuta e comunicação,

## REMUNERAÇÃO DOS CONSELHEIROS



*\*Board Members Survey Latam/ IGCLA*

e cultivar relacionamentos construtivos com outros membros do conselho.”

## JOVENS LIDERANÇAS PODEM ENRIQUECER OS BOARDS

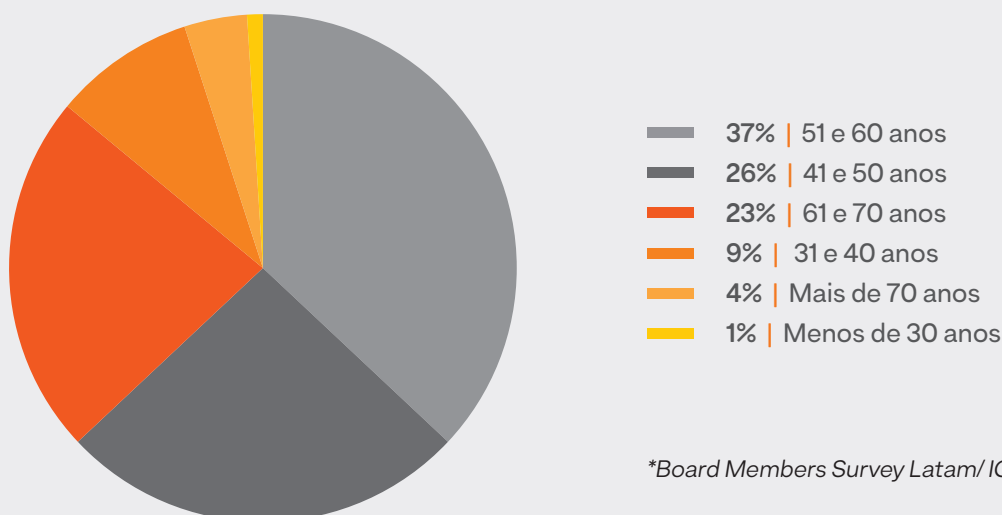
Ter vivência corporativa como líder é um dos pré-requisitos para fazer parte do conselho. Por outro lado, é importante contar com a visão de jovens talentos nessas cadeiras – além de representarem a nova geração, eles costumam ter um olhar mais afiado para as novas tecnologias e tendências de inovação.

Para Daniel Rezende, a integração de jovens executivos nos conselhos é uma prática cada vez mais reconhecida como

benéfica para a governança corporativa e para garantir a relevância e sustentabilidade das organizações no longo prazo. No entanto, essa integração precisa ser cuidadosamente planejada para evitar conflitos com os membros mais experientes do conselho e garantir uma colaboração eficaz e produtiva entre diferentes gerações de líderes.

Estabelecer programas de mentoria que conectem jovens executivos a membros mais experientes do conselho pode ser uma maneira eficaz de facilitar a integração e transferência de conhecimento. Os membros mais experientes podem orientar os jovens executivos, compartilhando suas experiências e insights, ao mesmo tempo em que os jovens talentos trazem uma nova perspectiva e energia para o conselho.

### IDADE DOS MEMBROS DE CONSELHOS NA AMÉRICA LATINA



\*Board Members Survey Latam/ IGCLA

“A criação de um plano de carreira que leve os jovens profissionais e executivos promissores em direção ao conselho é uma estratégia muito adequada para as empresas que desejam desenvolver e reter talentos de alto potencial”, destaca Rezende. “Isso pode incluir, por exemplo,

assumir cargos de liderança em diferentes áreas da empresa, participar de programas de capacitação e desenvolvimento de liderança, obter experiência em comitês internos ou projetos estratégicos específicos e construir uma rede de contatos dentro e fora da organização.”

## FORMAS DE ENRIQUECER A PARTICIPAÇÃO DE JOVENS LÍDERES NOS CONSELHOS

**Abraçar a diversidade.** Buscar ativamente jovens talentos de origens diversas para se juntarem aos profissionais experientes.

**Incentivar a mentoria.** Facilitar a transferência de conhecimento e aprendizado intergeracional entre jovens talentos e membros experientes.

**Criar assentos rotativos.** Reservar assentos rotativos no conselho para profissionais mais jovens injetarem novas ideias e perspectivas nas discussões.

**Estabelecer conselhos consultivos.** Criar conselhos ou comitês compostos por jovens talentos enriquecendo as deliberações do conselho.

**Desenvolvimento contínuo.** Incentivar a aprendizagem para todos os membros do conselho, garantindo o preparo para lidar com desafios e oportunidades em evolução.

MULHERES NO CONSELHO:

# ENTREVISTA COM JULIANA TUBINO

---

*“Testemunhei, me beneficieei e ajudei a ampliar políticas e práticas inclusivas que abriam caminho para mulheres, como eu, ascenderem.”*





Fotografia: Vivian Koblinsky

Conselheira, investidora, advisor de empresas de tecnologia: Juliana Tubino une, como poucos, expertise em inovação, olhar estratégico sobre negócios, governança e operação diária. O melhor? Ela trabalha, com afinco, para que essas habilidades não se restrinjam a poucos, ou melhor, a poucas mulheres. Seja em seus 20 anos na gigante global Microsoft, ou na RD Station (onde liderou o processo de crescimento da startup), ela sempre deixa sua marca registrada: ampliar políticas e práticas inclusivas para que mais mulheres cheguem ao topo.

**Para que mais mulheres façam parte dos conselhos é preciso influenciar os tomadores de decisão (acionistas, investidores, outros conselheiros), mas também “preparar o terreno”, estabelecendo políticas e práticas para que elas possam caminhar rumo ao topo. Em sua jornada de crescimento, quais práticas você vivenciou que contribuíram para a sua ascensão?**

Durante minha trajetória, tive o privilégio e a intencionalidade de escolher empresas cujas culturas, e conseqüentemente suas lideranças, foram precursoras em reconhecer que a diversidade amplia o pool de talentos e promove um ambiente inclusivo e inovador. Testemunhei, me beneficie e ajudei a ampliar políticas inclusivas e práticas proativas que abriram caminho para mulheres, como eu, ascenderem. Programas de conscientização sobre vieses e programas de mentoria são fundamentais nesse processo.

Na verdade, por muito tempo normalizei o meu esforço e “nem percebi” a dedicação extra que era necessária para me desta-

car em ambientes mais masculinos - uma jornada que acabou por fortalecer minha resiliência e perspectiva. Precisei quebrar alguns padrões de coragem para assumir riscos e me posicionar em ambientes onde referências femininas eram e continuam sendo mais raras - algo que acabou se tornando uma fortaleza.

Gradualmente percebi também a força do networking feminino no acolhimento e suporte, assim como no networking amplo para desenvolvimento pessoal e profissional - o que muitas percebem como perda de tempo, eu não abro mão.

Acredito ainda que a minha experiência paralela como conselheira enquanto desempenhava cargos executivos me preparou melhor para conselhos e me fez uma melhor gestora, ao complementar minhas competências e entender mais profundamente a perspectiva dos investidores e as melhores práticas de governança. Desde então passei a incentivar executivos a assumir um conselho em paralelo - o que muitos percebem como distração ao negócio me parece uma das melhores formas de capacitação executiva.

“

Não existe problema que não possa ser resolvido ao combinar perspectivas diversas.

”

**Relacionado à pergunta anterior, mas pensando agora nas mulheres que já ocupam diretorias e conselhos – de que maneira elas podem contribuir para que outras executivas cheguem à alta liderança?**

Como sabemos, as mulheres ainda são minoria esmagadora em cargos de alta liderança. Segundo a 8ª edição da pesquisa “Women in the Boardroom” realizada pela Deloitte, apenas 6% de CEOs são mulheres no mundo todo. Um estudo com recorte Brasil da Vila Nova Partners e Drixx com empresas listadas na B3 fala em apenas 2.8% de mulheres CEOs – ou seja, somos realmente poucas na alta liderança. Como conselheiras somos menos de 20%, ou menos de 10%(\*) se excluirmos conselheiras que são parte do grupo controlador da empresa. Ou seja, estas relativamente poucas mulheres que ocupam cargos de diretoria e conselho têm um papel fundamental de contribuição, que começa por se auto-preservar. Se cuidar, se manter curiosa e informada, ser menos autocrítica. A Fabi Corrêa, jornalista ex-Forbes, fez um post ótimo sobre “CEOs e esmaltes” – entendedoras entenderão.

E mulheres, por favor não joguem a toalha. Rachel Maia nos disse em um evento da ONU recente – que participei junto ao grupo de líderes da Aladas e MentorE-la apoiando as empresas signatárias do pacto da ONU Mulheres – que “a sombra desta árvore não cabe a nossa geração de mulheres desfrutar, mas estamos planejando para as próximas gerações”.

A contribuição da liderança feminina passa também por reconhecer o seu papel de

referência – buscar ter voz, dar voz, mentorar e seguir construindo alianças e pontes. Sejamos referências. Demorei para me reconhecer como uma referência de liderança feminina no mercado de tecnologia, porém esse papel se tornou parte do meu propósito ao perceber que minha voz pode motivar outras pessoas a aspirar e alcançar cargos de alto nível e protagonismo (obrigada amigos homens que me fizeram ver isto).



Precisei quebrar padrões de coragem para assumir riscos e me posicionar em ambientes onde referências femininas eram e continuam sendo mais raras.



As referências também foram fundamentais para o meu aprendizado e inspiração. Me orgulho muito quando vejo uma líder inspiradora, isso esquenta o coração. E precisamos de mais mulheres fundadoras como referência! Eu tenho buscado equilibrar meu apoio via mentorias e advisory para mais empresas fundadas por mulheres. Tenho a honra, por exemplo, de apoiar a Sólides – co-fundada e brilhantemente co-liderada por uma mulher – a Mônica Hauck, assim como a Plural Sales, consultoria especializada em ecossiste-

(\*) Segundo o Brasil Spencer Stuart Board Index: em 2023 vemos 17,8% de conselheiras, porém apenas 8,9% são conselheiras titulares não pertencentes ao grupo controlador e apenas 4,8% são mulheres chair.

mas de parceiros da Nara Vaz Guimarães. Enfim, acredito que as desigualdades, de forma geral, sustentam estruturas sobre as quais nossa sociedade foi construída, e a mudança exige tempo, reflexão e ação. As mudanças causam desconforto. Creio que cabe a todos nós, homens e mulheres líderes, olhar para a frente e pensar como a cultura, a estratégia e a governança podem evoluir para ampliar os horizontes do mercado. Estamos todos aprendendo a construir uma sociedade melhor.

**Você atuou por mais de 20 anos na Microsoft, liderou o processo de crescimento da RD Station e é, atualmente, conselheira e advisor de empresas de tecnologia – experiências elogiadas no mercado. Fazendo um paralelo com sua atuação em conselhos, quais as principais diferenças e desafios entre a posição de executiva e conselheira?**

Antes de mais nada, agradeço o reconhecimento. Sobre sua pergunta – ambos os papéis de CEO e conselho têm o desafio de saber priorizar os grandes problemas a serem resolvidos, fazer perguntas difíceis e tomar decisões de impacto. O CEO, porém, atua em um contexto de dinâmica e calor da operação diária, enquanto o conselho tem um papel de influenciar estratégias e apoiar tomadas de decisão de mais longo prazo, assegurar governança e providenciar supervisão crítica do negócio. O conselho precisa pensar “futuro” e estar próximo da gestão em projetos e situações de alta complexidade. O distanciamento da operação e a diversidade de experiência do conselho podem ajudar a desenhar “estradas e pontes” e

maximizar a sustentabilidade do negócio. Em situações de crise, essa complementaridade pode fazer muita diferença. Aliás, fazer esta transição entre papéis tem sido um aprendizado enriquecedor.

“

As desigualdades de forma geral sustentam estruturas sobre as quais nossa sociedade foi construída, e a mudança exige tempo, reflexão e ação.

”

**Os benefícios de ter mulheres no alto escalão já são conhecidos: as empresas lucram mais, têm melhores resultados operacionais. Além dessas vantagens, quais são os outros ganhos que as mulheres podem gerar para as companhias?**

As empresas existem para resolver problemas, que são os mais diversos, e “não existe problema que não possa ser resolvido ao combinar perspectivas diversas” – a Oprah Winfrey reforçou este último ponto recentemente em sua passagem pelo Brasil.

Além disso, muitas decisões de compras são tomadas por mulheres, e quem em sua consciência quer restringir sua própria audiência compradora?

**A representação feminina nos conselhos está evoluindo lentamente (elas representam 20,2%, dados da ONG 30% Club Brazil). E muitas empresas têm apenas uma mulher no conselho, ou seja, uma voz solitária representa desafios maiores. Pensando nesse contexto, quais habilidades as conselheiras devem desenvolver, como se posicionar e estar preparada para agregar valor à empresa, sendo minoria?**

A arte de se comunicar não é apenas saber falar, mas falar de uma forma que viabilize a escuta e que atinja objetivos. Isso significa, muitas vezes, conhecer o seu contexto e aprender a se posicionar de acordo. Minha experiência mostra que homens costumam ser mais objetivos, destemidos e enfáticos nas suas convicções. As mulheres, por sua vez, tendem a estudar mais, possuem uma escuta mais ativa, fazem questionamentos mais profundos e têm mais facilidade em reconhecer abertamente o que não sabem - muitas vezes permitindo que mais vulnerabilidades venham à tona e a construção seja mais produtiva. A mágica sempre acontece quando esta soma multiplica os resultados.

**Ao mesmo tempo que as novas tecnologias são fortes aliadas, elas têm gerado grandes desafios. Segundo a pesquisa CEO Outlook 2023, 72% da alta liderança considera o investimento em IA prioritário, mas ainda há muitas questões ligadas à sua segurança e formas de integração ao negócio. Os conselhos estão preparados para deliberar quan-**

**do o assunto é IA? Como executiva com larga experiência em tecnologia, qual o seu olhar?**

De forma prática, respondo que não, os conselhos não estão prontos para deliberar quando o assunto é IA. Arrisco dizer que a pauta de IA ainda não chegou de forma consistente às discussões de conselho. Em discussões de grupos de empreendedores e líderes, reconheço que poucos de fato têm um plano de ação, e além das preocupações existenciais e de segurança, há uma preocupação legítima com a capacitação de talentos - esta parece ser a maior preocupação. Toda empresa deveria estar ao menos experimentando IA e poderia estabelecer metas de aprendizagem em frentes de produtividade ou produto, por exemplo.

Ouvimos muito falar em recessão e preocupação com "sermos substituídos por robôs". Claro que estamos vivendo momentos duros com guerras e mudanças por todo lado, mas acredito que estamos vivendo também uma era de abundância inigualável. Estamos vivendo um momento de inflexão. A mudança não é apenas IA, mas sim a combinação de IA, mobilidade, nuvem e disponibilidades de processamento de dados com novos chips e mais tecnologia. Este avanço tecnológico se combina ao maior conhecimento disponível no mercado como um todo (playbooks) e de pessoas que já operaram empresas, incluindo startups. Ou seja - apertemos os cintos, a inovação está apenas começando.

## TENDÊNCIAS

# PESQUISA GLOBAL DA AESC APRESENTA PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA ALTA LIDERANÇA

Por meio do “Client Research Report 2023”, a AESC (Association of Executive Search and Leadership Consultants) apresenta as principais práticas e perspectivas da alta liderança em empresas com atuação nas Américas, África, Ásia, Europa e Oriente Médio. Para apontar questões críticas que impactam os negócios hoje e nos próximos anos, a entidade ouviu 1.300 líderes ao longo de 2023.

De acordo com Karen Greenbaum, CEO da AESC, apesar das incertezas que o futuro reserva (econômica, política e tecnológica), as lideranças mais bem sucedidas concentram-se em transformar desafios em oportunidades com uma lente de “otimismo realista”. Esta mentalidade combinada a uma clara compreensão da importância de reter os talentos, investir em cultura e estratégia, tem sido a forma de promover crescimento, inovação e eficiência operacional.

### PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO DA ALTA LIDERANÇA

De acordo com a AESC, as áreas de maior foco entre as lideranças, identificadas na pesquisa, dependem de um fator em comum: a retenção dos melhores talentos. Portanto, manter os talentos na empresa deve ser a prioridade máxima, superior à atração de novos talentos.

- 1 Agilidade organizacional
- 2 Transformação digital
- 3 Modelos de negócios em evolução
- 4 Retenção de talentos
- 5 Centralização no cliente

## HABILIDADES IMPRESCINDÍVEIS

Em meio a perspectivas voláteis de um cenário global marcado por conflitos e instabilidade econômica, as lideranças que têm inteligência emocional como ponto forte estão se destacando, revela a pesquisa. Lideranças e conselheiros emocionalmente inteligentes encontram oportunidades onde outros só veem desafios. Sua capacidade de inspirar os outros a enxergarem o valor de tudo e incentivarem a inovação, fornece às organizações uma vantagem competitiva única.

- 1 Inteligência emocional
- 2 Orientação para resultados
- 3 Resiliência

## PRINCIPAIS AÇÕES PARA BENEFICIAR A CULTURA CORPORATIVA

Investir na cultura é investir nos valores, atitudes e práticas que moldam uma organização. Para 60% dos participantes da pesquisa, a cultura organizacional oferece vantagem competitiva e é um ponto-chave na atração de talentos.

- 1 Comunicação e transparência
- 2 Desenvolvimento de lideranças responsáveis
- 3 Reconhecimento e valorização dos funcionários

## PRIORIDADES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Preparadas ou não, as empresas já compreenderam a importância da tecnologia para a transformação dos negócios e do mercado. O digital está remodelando indústrias, alterando as expectativas dos consumidores e forçando as organizações a repensar suas estratégias. Por mais que a maioria das empresas não estejam prontas para liderar na era digital – 39% considera que está em um estágio intermediário – 29% das organizações já têm políticas e práticas avançadas. Segundo o “Client Research Report 2023”, as prioridades giram em torno da segurança cibernética, análise de dados e inteligência artificial.

- 1 Segurança cibernética
- 2 Análise de dados
- 3 Inteligência artificial

## EDUCAÇÃO EXECUTIVA

### ***Programa de Desenvolvimento de Conselheiros traz oportunidades de aperfeiçoamento na atuação prática e técnica do board***

Para conduzir transformações e resolver problemas complexos é preciso pensar lá na frente: com a sagacidade que o mercado exige, mas sem abrir mão da cautela que alicerça as empresas responsáveis. Atingir e manter tal expertise é praticamente impossível se não houver estudo constante e vivências reais – mesmo entre os mais destacados executivos, como os integrantes dos conselhos.

Atenta a esse cenário, a Fundação Dom Cabral (FDC) criou o Programa de Desenvolvimento de Conselheiros (PDC), uma ferramenta que contribui para que os conselheiros desempenhem, de forma eficaz, as atribuições que o cargo exige. De acordo com a diretora dos Programas de Governança da FDC, Silvia Carolina Martins, a partir de uma visão abrangente e atual, o programa é estruturado em quatro eixos que envolvem o desenvolvimento de habilidades de governança, a transição de papéis, a ampliação de perspectiva estratégica e a construção de redes de relacionamento.

“Na transição entre os papéis de C-level e conselheiro, por exemplo, apoiamos os

executivos com orientações sobre as diferenças de responsabilidades, tomada de decisões e relacionamentos interpessoais entre os dois papéis.” Ela explica que, enquanto os executivos muitas vezes estão focados na execução das operações diárias, os conselheiros devem ter uma perspectiva estratégica mais ampla sobre o negócio, sendo o farol alto da organização.

“O PDC contribui com os participantes ao desenvolver essa perspectiva estratégica, fornecendo insights sobre tendências de mercado, cenários econômicos, gestão de riscos e formulação de estratégias de longo prazo.” O programa conta ainda com o “board case”, que é uma simulação da sala do conselho, com cases reais, onde são debatidos temas de relevância. O eixo ligado ao networking, ela ressalta, é focado em oportunidades para os participantes construírem redes dentro da comunidade de governança corporativa, com profissionais experientes e líderes do setor, já que grande parte dos conselheiros é nomeada com base em relacionamentos com acionistas ou outros membros do alto escalão.





Na FDC a diversidade começa na sala de aula, destaca a diretora dos Programas de Governança da entidade, **Silvia Carolina Martins**.  
**Fotografia: FDC/Divulgação**

Ao abordar áreas-chave de desenvolvimento, juntamente com temas específicos como ética empresarial, responsabilidades fiduciárias e melhores práticas dos conselhos, o curso tem o papel de capacitar os executivos a se tornarem conselheiros eficazes e contribuir de forma significativa para o sucesso das empresas.

## **CONSELHEIROS EXPERIENTES CONDUZEM AS AULAS**

A maioria dos alunos que chega ao PDC quer conhecer melhor os papéis e atribuições dos conselhos e conselheiros, além de aprofundar suas habilidades em estratégia e governança, conta Silvia Carolina Martins. “Durante o programa, eles têm contato com professores que possuem expertise técnica e prática, pois ocupam cadeiras em conselhos das mais variadas organizações em termos de porte e segmento.”

“Por meio de uma abordagem andragógica, contemplamos a qualificação para conselhos consultivos e de administração, tanto de pequenas como grandes empresas de capital aberto ou fechado. Como os professores atuam no mercado, eles trazem cases reais para discussão em sala – além de estudos de caso preparados para a consolidação do aprendizado.”

Os percalços ligados às incertezas econômicas e políticas, novas tecnologias, inteligência artificial e saúde mental, são temas que também fazem parte da preparação dos conselheiros. “Compreendemos que o programa é o início de uma jornada de desenvolvimento destes profissionais que devem buscar atualização contínua para exercerem seus papéis com maestria. Cenários futuros, ESG, inovação, pessoas e cultura são temas de matérias lecionadas e, além disso, oferecemos em nosso portfólio outros programas mais específicos para o participante se aprofundar no tema que desejar.”

## HABILIDADES RECOMENDADAS PELO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CONSELHEIROS

### Pré-requisitos:

- Alinhamento com os valores da organização e seu código de conduta;
- Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação.

### Habilidades:

- Visão estratégica;
- Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Noções de legislação societária;
- Percepção do perfil de risco da organização.

### Experiências:

- Participação em outros conselhos de administração;
- Experiência como executivo sênior;
- Gestão de mudanças e administração de crises;
- Identificação e controle de riscos;
- Gestão de pessoas.

### Conhecimentos:

- Conhecimentos de finanças;
- Conhecimentos contábeis;
- Conhecimentos jurídicos;
- Conhecimentos dos negócios da organização;
- Conhecimentos dos mercados nacional e internacional;
- Contatos de interesse da organização.

## DIVERSIDADE COMEÇA NA SALA DE AULA

Na Fundação Dom Cabral, a diversidade, equidade e inclusão tem metas e indicadores bem definidos para todas as lideranças da organização e tudo começa na sala de aula, como relata a diretora dos

Programas de Governança da FDC, Silvia Carolina Martins.

“Visamos desde o aumento no número de alunos e professores de grupos sub-representados e também temos o compromisso com soluções educacionais que promovam o tema nas organizações e desenvolvam lideranças mais responsáveis e engajadas com a diversidade.”

A instituição de ensino tem programas de desenvolvimento de organizações com foco em gestão da diversidade, nos mais diferentes formatos – cursos livres, online, customizados. “No caso do Programa de Desenvolvimento de Conselheiros, a relevância da temática está presente em grande parte da grade curricular, com maior ênfase nas disciplinas de ética, responsabilidade legal dos conselhos e ESG. O tema é tão relevante na governança corporativa que desenhamos e já estamos na 3ª turma do curso ESG na sala do conselho, em que nos debruçamos na pauta de diversidade, equidade e inclusão com mais intensidade.”

A FDC tem também um esforço concentrado para desenvolver profissionais de grupos sub-representados para que ocupem os cargos mais elevados da administração de uma empresa. “Fazemos isso de duas formas: programa de bolsas de estudos de caráter afirmativo, com 100% das vagas destinadas a pessoas de grupos minorizados (mulheres, pessoas com deficiência, negros e LGBTQIA+). São bolsas para cursos de graduação e também para a educação executiva da FDC.”

“No nosso Programa de Formação de Conselheiros teremos este ano, por exemplo, ao menos sete bolsistas. A outra forma de desenvolver profissionais destes grupos é por meio da oferta de programas exclusivos para eles, como estratégia para acelerar o desenvolvimento das carreiras. Estamos rodando agora um programa exclusivo para mulheres negras, em parceria com o Pacto pela Equidade Racial e a B3. E acabamos de lançar o Trekker Desenvolvimento de Carreiras Negras – uma solução individualizada

em que damos as mãos para executivas e executivos negros e construímos, com eles, toda a jornada de desenvolvimento da sua carreira, considerando os seus gaps e suas potencialidades.”

## O PAPEL DOS JOVENS NOS CONSELHOS

Embora a experiência seja valorizada nos conselhos, a diversidade de perspectivas também desempenha um papel crucial na tomada de decisões eficazes, na inovação e êxito da empresa. “A inclusão de jovens empreendedores de sucesso nas cadeiras do conselho pode trazer uma visão fresca, inovadora e adaptativa, especialmente em um cenário empresarial em constante evolução”, destaca Silvia Carolina Martins.

Segundo ela, esses executivos têm uma compreensão única das tendências emergentes, tecnologias disruptivas e dinâmicas do mercado, além de sólida compreensão dos aspectos operacionais e estratégicos de uma empresa, complementando a experiência dos membros mais experientes do conselho. “Sua energia, criatividade e disposição para correr riscos podem contribuir significativamente para o processo de tomada de decisões estratégicas e para a identificação de oportunidades de crescimento.”

O PDC tem servido como um meio eficaz para capacitar esses jovens líderes ao oferecer a oportunidade de aprimorar suas habilidades de governança corporativa, estratégia, finanças e expandir sua rede de contatos.

Na era do excesso, *singularidade*.  
Em meio a um turbilhão de vozes,  
modelos, opções: *a sua escolha*.

Apresentamos, neste manifesto, o  
conceito Dasein e convidamos você a  
desviar do todo e nos dizer –

**Aonde suas ideias podem te levar?  
Onde você quer estar no futuro?**



Para saber mais, fotografe  
o código ao lado ou acesse  
nosso canal no Youtube.  
Vai ser um imenso prazer  
receber a sua visita.

**dasein**  
MORE THAN SEARCH. SEARCH AND MORE. *Since 1995.*

A PROUD MEMBER OF  
**AESC**

[www.dasein.com.br](http://www.dasein.com.br) | [comunicacao@dasein.com.br](mailto:comunicacao@dasein.com.br)

