



ibgc instituto
brasileiro de
governança
corporativa

Conselheiros: dedicação de tempo dentro e fora das salas de conselho

PESQUISA SOBRE CONSELHOS
DE ADMINISTRAÇÃO
E CONSULTIVOS

2ª EDIÇÃO



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

C755 Conselheiros: dedicação de tempo dentro e fora das salas de conselho
Pesquisa sobre conselhos de administração e consultivos / organizado por
Better Governance, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa -
IBGC. – 2. ed. - São Paulo, SP : IBGC, 2021.
45 p. ; 18cm x 25,5cm.

Inclui bibliografia e índice.
ISBN: 978-65-86366-43-3

1. Governança Corporativa. 2. Conselho. I. Better Governance. II.
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. III. Título.

2021-3045

CDD 658.4
CDU 658.114

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Índice para catálogo sistemático:

1. Governança Corporativa 658.4
2. Governança Corporativa 658.114



Conselheiros: dedicação de tempo dentro e fora das salas de conselho

PESQUISA SOBRE CONSELHOS
DE ADMINISTRAÇÃO
E CONSULTIVOS

2ª EDIÇÃO

Agradecimentos

Agradecemos aos respondentes da pesquisa pela sua valiosa contribuição.

Esse estudo só foi possível devido ao trabalho voluntário e incansável de Luciana Esposito e Rafael Liza Santos, Aline Moraes (Better Governance), Luiz Martha, Pedro Braga Sotomaior Karam e Valéria Café (IBGC).

Sandra Guerra, Sócia-Fundadora
Better Governance

Valéria Café, Diretora de Vocalização e Influência
IBGC



Somos uma consultoria especializada em governança corporativa (GC), que oferece suporte ao aprimoramento do modelo e adoção de melhores práticas de GC em empresas de capital aberto, fechado ou organizações sem fins lucrativos. Nosso foco em conselhos de administração resulta da crença de sua relevância nos modelos de governança e na nossa ampla vivência nesse colegiado. Cada um dos projetos é desenhado sob medida, prevendo o intenso envolvimento de consultores seniores e adotando uma abordagem pragmática, resultante da vivência direta de nossos especialistas como administradores e executivos. Com fortes vínculos institucionais no Brasil e no mundo, a Better Governance mantém-se aberta às mais recentes descobertas acadêmicas e às inovadoras soluções de mercado na implementação das melhores práticas de GC.

www.bettergovernance.com.br



Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.

www.ibgc.org.br

Equipe participante da pesquisa

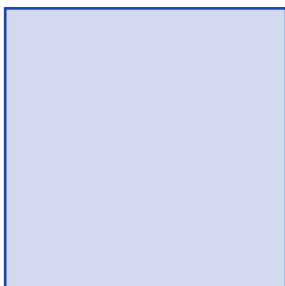
Better Governance

Sandra Guerra, Sócia-Fundadora
Luciana Esposito, Diretora
Rafael Liza Santos, Consultor convidado
Aline Moraes, Analista

IBGC

Valéria Café (IBGC), Diretora de Vocalização e Influência
Luiz Martha, Gerente de Pesquisa e Conteúdo
Pedro Braga Sotomaior Karam,
Analista de Pesquisa e Conteúdo

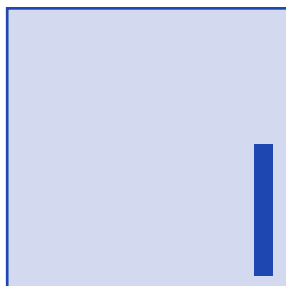




Sumário

Apresentação	9
2. Resultados	13
3. Destaques	15
4. Amostra	17
4.1. Perfil dos conselheiros 2020 x 2021	17
4.2. Perfil das organizações	20
4.3. Características dos conselhos	21
5. Resultados	23
5.1. Nível de ocupação dos conselheiros	24
5.2. Alocação de esforços entre as atividades	25
5.3. Distribuição do uso do tempo	30
5.4. Efeitos da pandemia – 2021	42
6. Tabelas: Resultados detalhados	45
7. Metodologia	53
8. Referências	57





Apresentação

Esta é a **segunda edição da pesquisa sobre dedicação e distribuição do tempo dos conselheiros' (de administração e consultivos)**, cuja ideia foi originada em conversas informais em um grupo de 130 jornadeiros da governança². **Não há registro da realização de estudo semelhante e com tal detalhamento** sobre como os conselheiros empregam seu tempo, dentro e fora das salas de reunião, considerando os diversos tipos de organizações.

Nesta **segunda edição**, o questionário, originalmente estruturado pela Better Governance com a contribuição dos jornadeiros, foi complementado para **capturar o impacto da Covid-19** na rotina desses profissionais.

Esta é a segunda edição da pesquisa sobre dedicação e distribuição do tempo dos conselheiros (de administração e consultivos), cuja ideia foi originada em conversas informais em um grupo de

130
jornadeiros da governança.

¹ Faz-se uso aqui do plural “conselheiros”, no masculino, meramente com o objetivo de deixar o texto fluido. Ressalta-se que a todo momento nos referimos a todas e a todos, que fazem parte do conselho.

² Membros participantes das Jornadas Técnicas Internacionais (JTIs) promovidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

Nesta segunda edição **a amostra cresceu 88%**, quase dobrando em relação ao ano anterior, passando de 103 em 2020 para 194 conselheiros em 2021, sendo que **92% eram novos respondentes**.

Nesta segunda edição a amostra cresceu

88%,

quase dobrando em relação ao ano anterior, passando de 103 em 2020 para 194 conselheiros em 2021, sendo que

92%

eram novos respondentes.

O questionário foi respondido por

194

conselheiros atuantes em 430 conselhos.

A metodologia empregada foi a coleta de dados por meio de um questionário on-line, anônimo, cuja modelagem foi validada pelo IBGC e pela Better Governance.

As **32 questões** propostas consideraram, em conjunto, **quatro aspectos**:

- ☐ Investigação da **distribuição de todo o tempo usado pelos conselheiros** em sua atuação;
- ☐ Estudo das características dos **conselhos** dos principais **perfis de organização**;
- ☐ Inclusão de **conselheiros de administração e consultivos** na análise; e
- ☐ **Impacto da Covid-19** no dia a dia dos conselhos e conselheiros **NOVO**.

O questionário foi respondido por **194 conselheiros** atuantes em **430 conselhos**, havendo nessa amostra quatro pontos de destaque:

- ☐ A maior parte das respostas, **60%**, vieram de conselheiros atuantes em **empresas de capital fechado** e **57%** de conselheiros **independentes**;
- ☐ A amostra de **2021 é composta por 92% de novos respondentes**, ou seja, bastante diferente do grupo anterior;

- Os dados foram **coletados entre fevereiro e março de 2021**, considerando, portanto, um ano completo de impacto da pandemia da Covid-19, já alterando a dinâmica de reuniões dos conselhos, tornando-as predominantemente virtuais; e
- A amostra pode diferir conforme as questões analisadas, uma vez que **foram considerados apenas os dados** válidos para análise. Nesta pesquisa apresentaremos dados específicos dessas questões.

APLICAÇÕES PRÁTICAS

Apresentando a segunda edição desta pesquisa, Better Governance e IBGC acreditam contribuir com o melhor entendimento dos conselhos, apoiando as organizações, seus conselheiros e acionistas a:

- Aprimorar a alocação de tempo desses profissionais**, o processo decisório do colegiado e elevar o grau de eficiência de seus conselhos;
- Calibrar o uso do tempo** do conselho adequadamente para os **temas de sua alçada** e equilibrar o esforço dedicado para **temas do passado e do futuro**;
- Oferecer premissas que possam **orientar as decisões sobre remuneração dos conselheiros**; e
- Entender o **impacto da pandemia Covid-19 no nível de dedicação de conselheiros** – de administração e consultivos –, buscando identificar as práticas que devem se perenizar.

Os dados foram coletados entre fevereiro e março de

2021,

considerando, portanto, um ano completo de impacto da pandemia da Covid-19, já alterando a dinâmica de reuniões dos conselhos, tornando-as predominantemente virtuais.



2

Resultados

Entre os principais **resultados da pesquisa** estão:

Assim como em 2020, neste ano:

- **Tomando apenas as atividades como conselheiro**, ainda podemos considerar o **nível de ocupação moderado**, uma vez que a maioria continua atuando em até dois conselhos simultaneamente. Também não houve aumento significativo dos conselheiros que atuam em quatro conselhos ou mais; e
- Quase **metade** do trabalho dos conselheiros ocorre **fora das salas de reuniões dos colegiados**.

Diferente de 2020, neste ano:

- **Diminuiu** consideravelmente o **tempo das reuniões dedicadas a questões operacionais**, fora da alçada dos conselheiros, e que seriam de responsabilidade dos gestores; e
- O **futuro passou a tomar mais tempo nas reuniões de conselhos de administração**, indicando um aumento da importância de uma visão prospectiva. O mesmo não aconteceu com os **conselhos consultivos**, que permaneceram com **maior foco no passado**.



3

Destques

SOBRE HORAS DEDICADAS E PERCEPÇÃO DE SOBRECARGA DOS CONSELHEIROS

- A dedicação média dos **conselheiros de administração** por conselho em que atua **cresceu 2,5% em 2021, totalizando 161 horas**, enquanto a dos **conselheiros consultivos** caiu para 106 horas, uma **redução de 26%**;
- Apesar de queda em relação ao ano anterior, as **empresas de maior porte (faturamento anual acima de R\$ 10 bilhões)** foram as que apresentaram **maior quantidade de horas** de dedicação, com média de 250 horas/ano. Em segundo lugar ficaram as companhias com controle estatal, com 205 horas/ano;
- **46% do tempo da atuação dos conselheiros continua sendo usado fora das salas dos conselhos**, sem alteração em relação a 2020;
- Em 2021, o **nível de ocupação dos conselheiros** ainda

Mais
tempo para o
futuro;
menos
tempo para
operacional e
mais
reuniões.

pode ser considerado **moderado**³, **uma vez que** 60% dos conselheiros atuam em até 2 conselhos; e

- Uma variação importante e bastante positiva identificada em **2021 é que apenas 17% dos conselhos de administração tendem a dedicar mais de 30% do tempo das reuniões a temas fora de sua alçada**, que deveriam ser tratados no âmbito da gestão (eram 37% em 2020);
- Outra importante mudança positiva é que em 2021 apenas **34% dos conselhos de administração reportaram olhar mais para o passado do que para o futuro**, contra 46% em 2020;
- 89% dos conselhos de administração reportaram fazer **reuniões dedicadas a planejamento estratégico** em 2021, contra 78% em 2020;
- Confirma-se em 2021 que **30% dos conselheiros de administração reportaram dedicar mais tempo do que o recomendado** (foram 29% na edição anterior); e
- Em 2021, a **tendência foi de aumento das reuniões**, 64% dos conselhos de administração têm mais que 10 reuniões por ano, sendo que 19% mais de 13 reuniões. Ao menos 70% dessas reuniões duram até 5 horas (70% nos conselhos de administração e 78% nos conselhos consultivos).

SOBRE OS CONSELHEIROS QUE RESPONDERAM À PESQUISA

- **84% dos respondentes da pesquisa são homens** e 45% têm mais que 60 anos;
- **57% da nossa amostra** de respondentes é de **conselheiros independentes**;
- Os conselhos de administração onde atuam têm, em média, **sete membros** e os consultivos **cinco membros**, em linha com os resultados de 2020; e
- Os **conselhos** apresentam entre **35% e 38% de membros independentes**, considerando conselhos de administração e consultivo, respectivamente. Essa pesquisa identificou um aumento dos conselheiros independentes em conselhos consultivos.

³ A Metodologia está descrita no Capítulo 9.

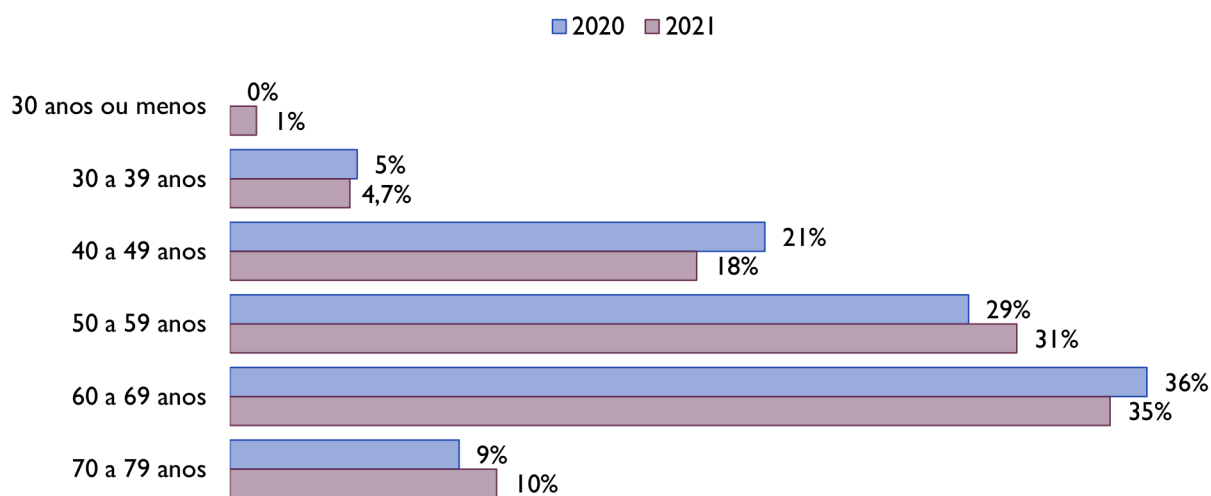


Amostra

4.1. PERFIL DOS CONSELHEIROS 2020 X 2021

45% do total da amostra tem mais de 60 anos

DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR FAIXA ETÁRIA

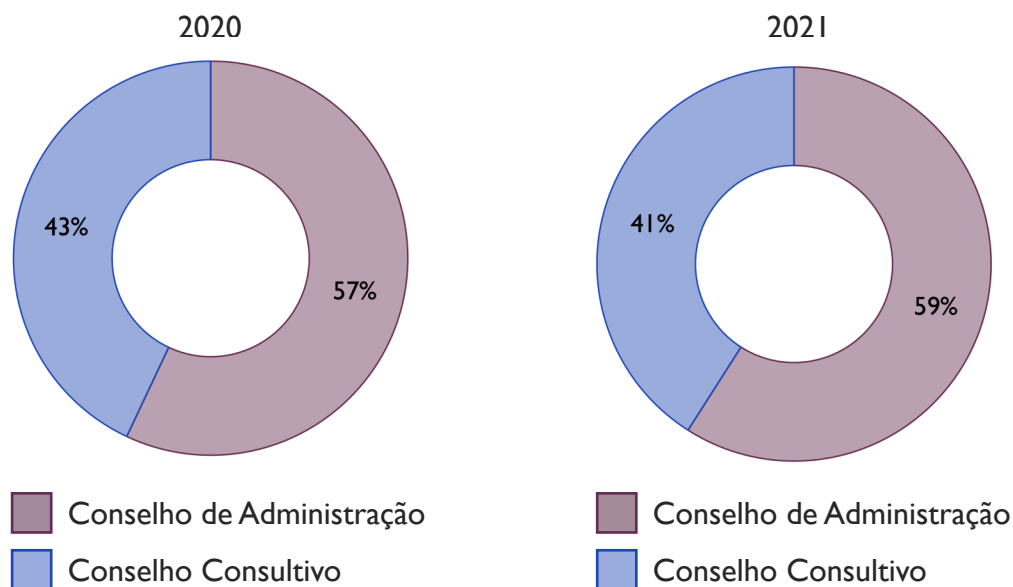


Amostra 2020: 103 conselheiros

Amostra 2021: 191 conselheiros

A maior atuação em conselhos de administração se repete em 2021

DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR TIPO DE CONSELHO

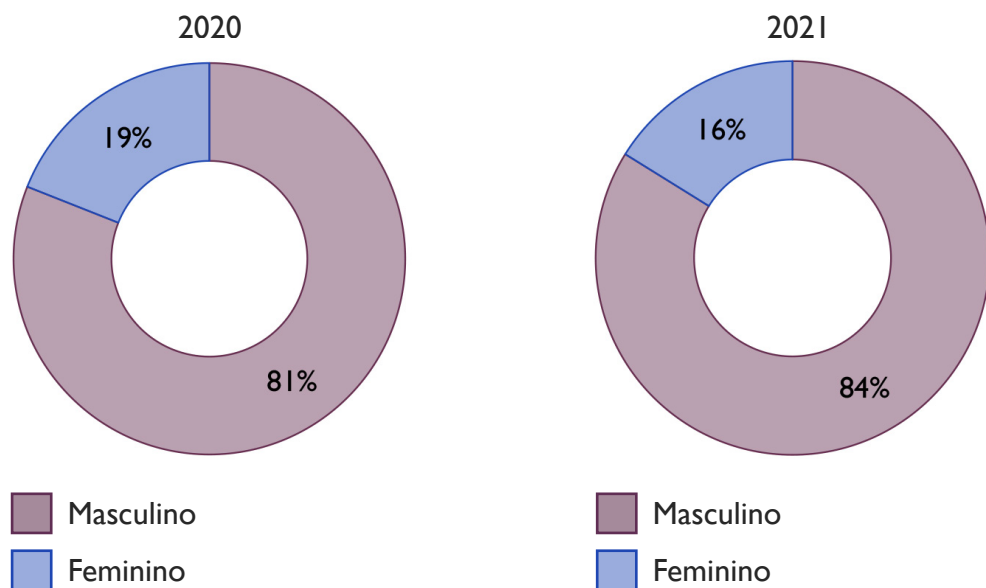


Amostra 2020: 238 conselhos

Amostra 2021: 430 conselhos

Em 2021, continua a predominância **do gênero masculino**.

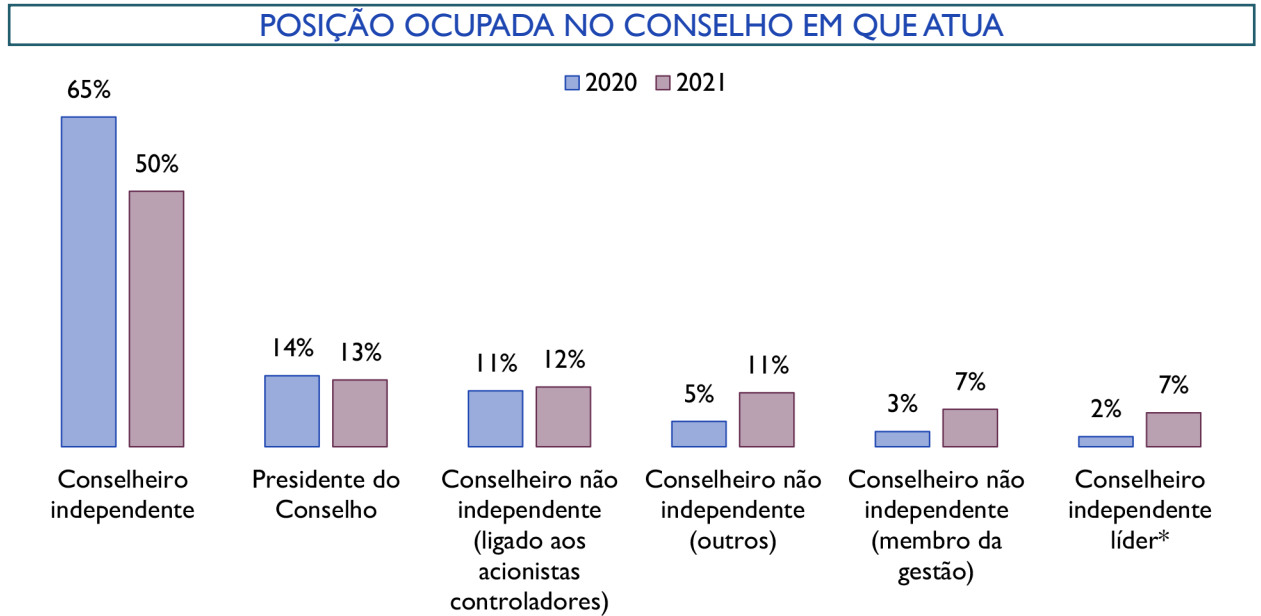
DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR GÊNERO



Amostra 2020: 103 conselheiros

Amostra 2021: 194 conselheiros

Em 2021, os **conselheiros independentes seguem sendo a maioria da amostra**, apesar da diminuição de 67% em 2020 para **57% em 2021** (considerando a soma de conselheiros independente e conselheiros independente líder).



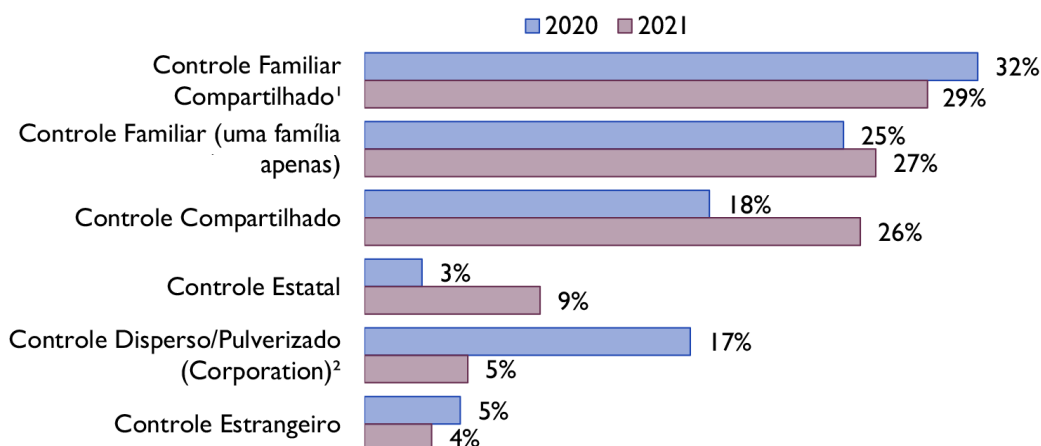
Amostra 2020: 233 conselhos
Amostra 2021: 433 conselhos

(*) O conselheiro independente líder tem a atribuição de liderar o colegiado em todos os temas com potencial de conflito de interesse em relação ao bloco de acionista ou à diretoria, reunindo-se com alguma regularidade com os demais independentes para abordar esses temas com liberdade. Também promove o engajamento com investidores institucionais internacionais, que buscam sempre ter uma visão independente nos temas de ESG (*Environmental, Social and Governance*). Sua existência, em geral em conselhos de administração, explicita a independência do conselho, em particular nos temas mais caros aos vários stakeholders da organização.

4.2. PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

Empresas de **controle familiar** ainda são a maioria, somando **56% em 2021** contra 57% em 2020

PERCENTUAL DE CONSELHOS POR ESTRUTURA DE PROPRIEDADE



Amostra 2020: 205 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

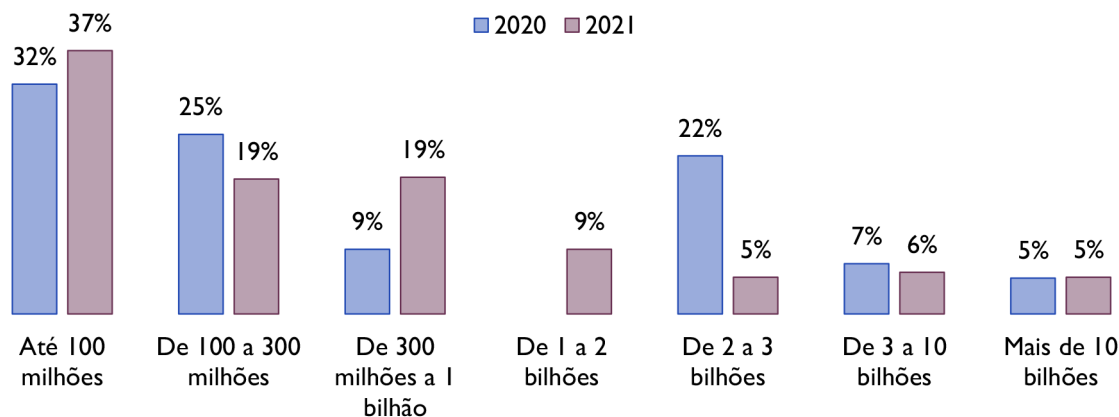
Amostra 2021: 371 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

¹ Vários ramos familiares ou famílias

² O maior acionista possui menos do que 10% das ações. O limite de 10% de participação societária para classificação como “estrutura de propriedade pulverizada” foi escolhido de forma discricionária, adaptando os resultados de outros estudos (e.g.: La Porta et al 1999; Facio and Lang 2002) para o mercado brasileiro.

As empresas de **porte pequeno e médio, com faturamento anual abaixo de R\$ 100 milhões**, continuam sendo a **maioria**, concentrando 37% da amostra em 2021 contra 32% em 2020

PERCENTUAL DE CONSELHOS POR PORTE

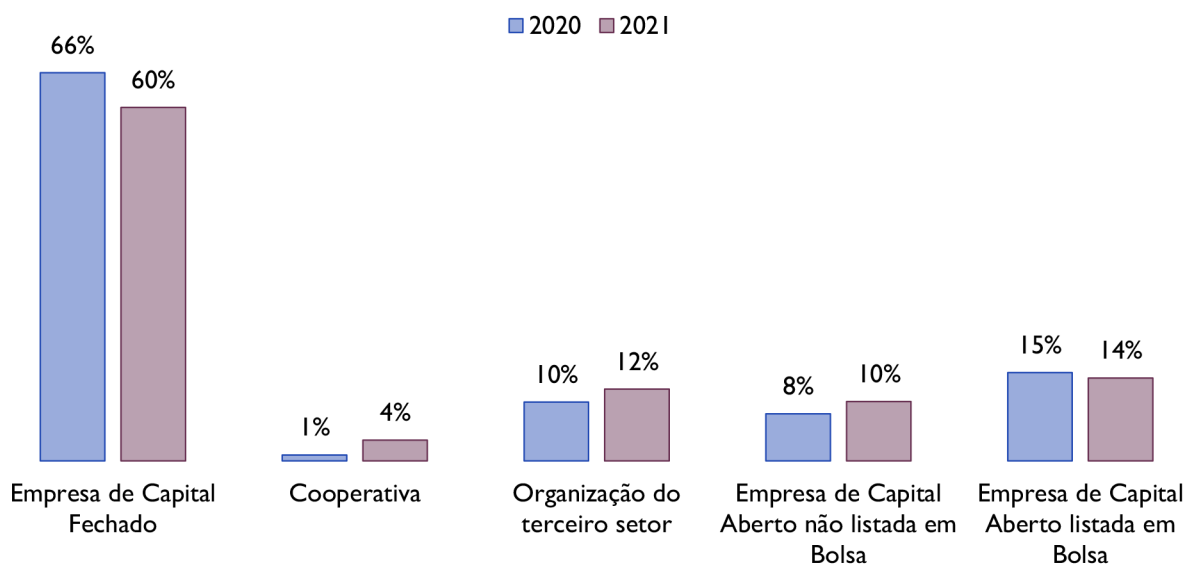


Amostra 2020: 237 conselhos

Amostra 2021: 431 conselhos

60% dos conselheiros **atuam em empresas de capital fechado**

PERCENTUAL DE CONSELHOS POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO

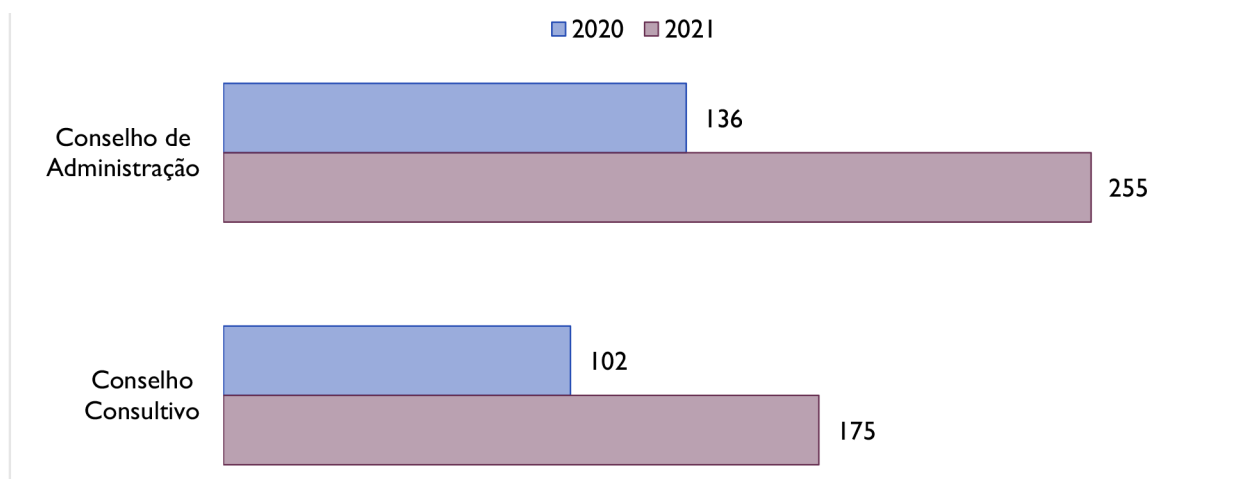


Amostra 2020: 222 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

Amostra 2021: 419 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

4.3. CARACTERÍSTICAS DOS CONSELHOS

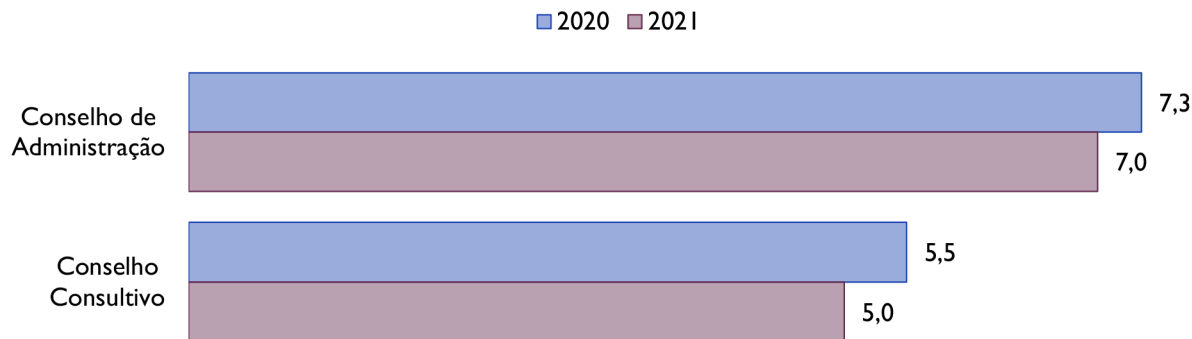
QUANTIDADE DE CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E CONSELHOS CONSULTIVOS



Amostra 2020: 238 conselhos

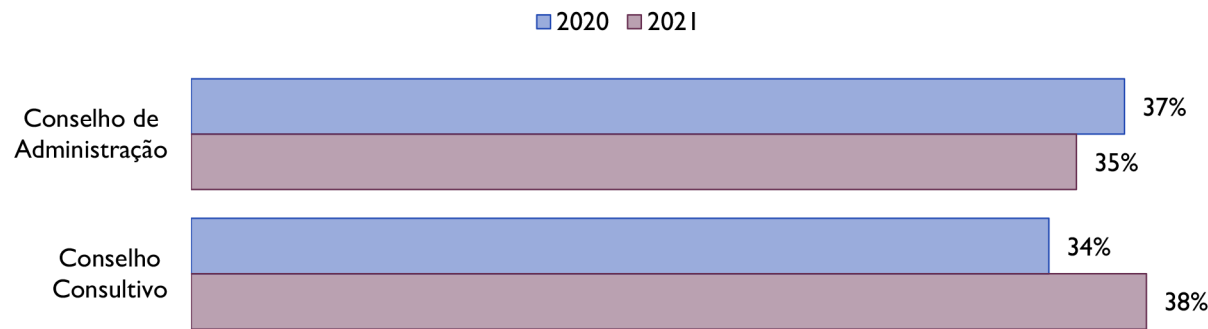
Amostra 2021: 430 conselhos

TAMANHO MÉDIO DOS CONSELHOS



Amostra 2020: 217 conselhos
Amostra 2021: 426 conselhos

PERCENTUAL MÉDIO DE CONSELHEIROS INDEPENDENTES NOS CONSELHOS



Amostra 2020: 217 conselhos
Amostra 2021: 419 conselhos

TAMANHO MÉDIO E INDEPENDÊNCIA DOS CONSELHOS

Conselhos de administração:
sete
membros, sendo
35%
de conselheiros independentes

Conselhos consultivos:
cinco
membros, sendo
38%
de conselheiros independentes

5

Resultados

Os resultados da pesquisa estão divididos em quatro blocos temáticos:

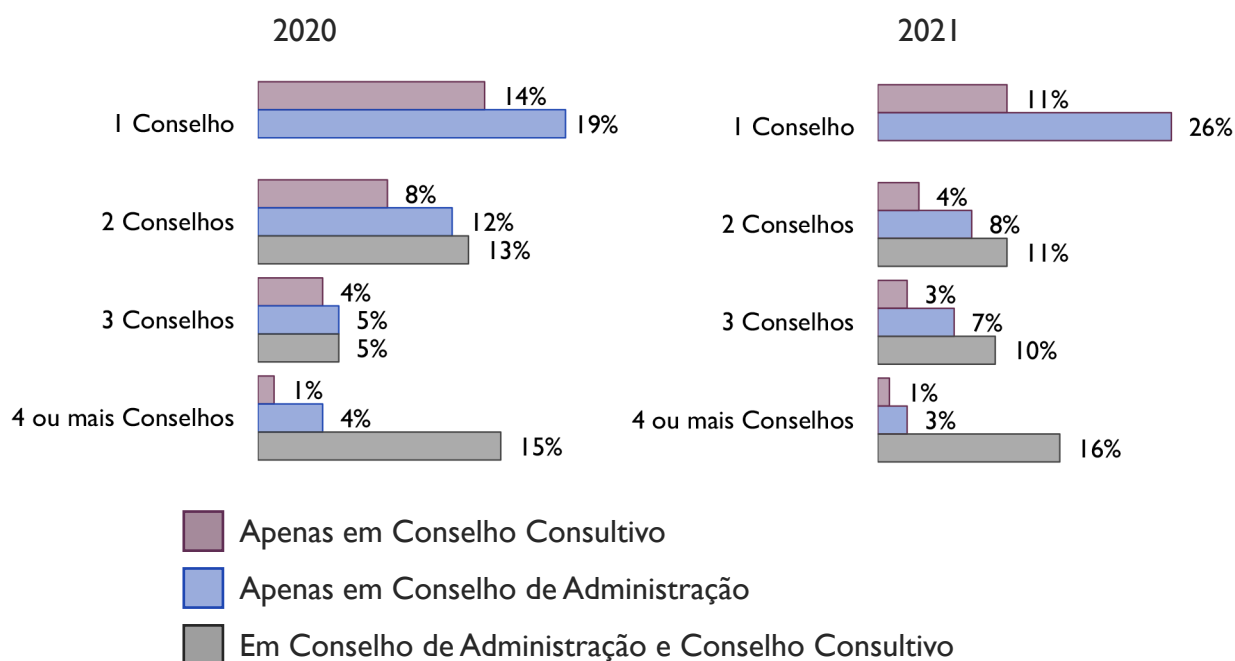
- ❶ **Nível de ocupação dos conselheiros**, que busca identificar em quantos conselhos os profissionais pesquisados atuam.
- ❷ **Alocação de esforços entre as atividades**, que foca em avaliar como os conselheiros alocam seu tempo entre diversas atividades (reuniões ordinárias, reuniões de comitês e reuniões de planejamento, entre outras).
- ❸ **Distribuição do uso do tempo**, que procura entender como os conselhos distribuem o tempo de suas reuniões em relação a duas perspectivas:
 - temas dentro (ou fora) da alçada do conselho e que, nesse caso, deveriam ser (ou não) tratados no âmbito da gestão;
 - tempo dedicado nas reuniões a temas relacionados ao passado ou àqueles que impactam o futuro.
- ❹ **Impactos da pandemia na dinâmica dos conselhos**, que avalia se, e como, a Covid-19 alterou a rotina dos colegiados.

5.1. NÍVEL DE OCUPAÇÃO DOS CONSELHEIROS

Em 2021, se repetiu a maior parte dos conselheiros atuando em dois conselhos, revelando um nível de ocupação moderado.

- 60% dos respondentes indicaram que atuam em um ou dois conselhos em 2021, contra 66% em 2020;
- O percentual de respondentes que atuam em apenas um conselho cresceu de 33% em 2020 para 37% em 2021; e
- O percentual de conselheiros atuando em mais que quatro conselhos não teve alteração significativa em relação a 2020, totalizando 20% em 2021.

PERCENTUAL DE RESPONDENTES DE ACORDO COM O NÚMERO DE POSIÇÕES OCUPADAS EM CONSELHO



Amostra 2020: 103 conselheiros
 Amostra 2021: 193 conselheiros

Obs.: Ao comparar o total de posições ocupadas pelos conselheiros em dois momentos (2020 e 2021), podemos afirmar que não há diferença estatisticamente significativa⁴.

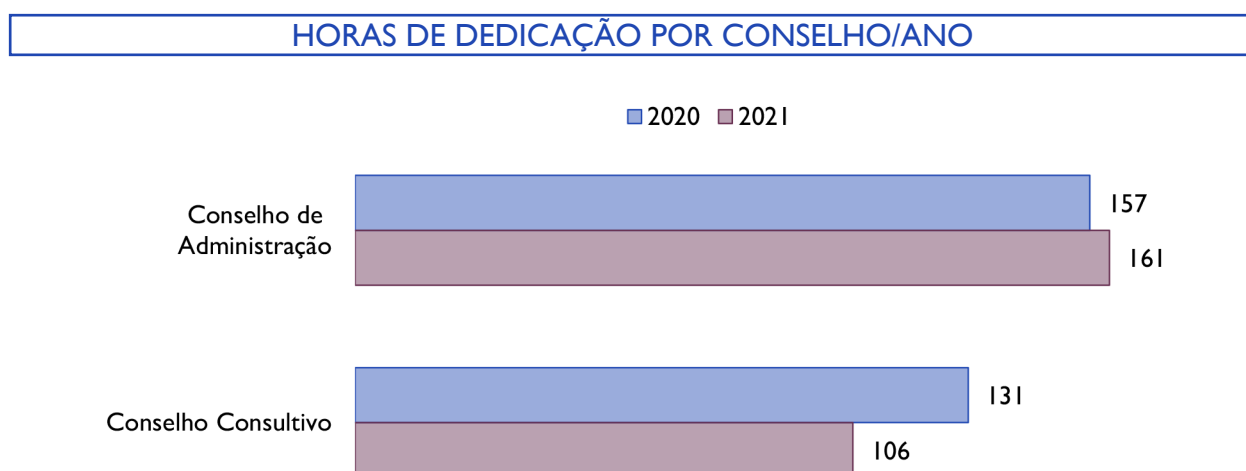
⁴ A Metodologia está descrita no Capítulo 7.

5.2. ALOCAÇÃO DE ESFORÇOS ENTRE AS ATIVIDADES

Ao considerar as horas dedicadas a reuniões, os **conselheiros de administração alocam, em média, 161 horas/ano**, enquanto os **conselheiros consultivos alocam 106 horas/ano**;

Em 2021, **46% do tempo** dedicado pelos conselheiros foi utilizado em atividades fora das salas, como leitura de materiais, conversas por telefone, reuniões individuais ou entrevistas, assim como em 2020; e

Da mesma maneira, **54% do tempo dos conselheiros foi efetivamente dedicado às reuniões de conselho.**



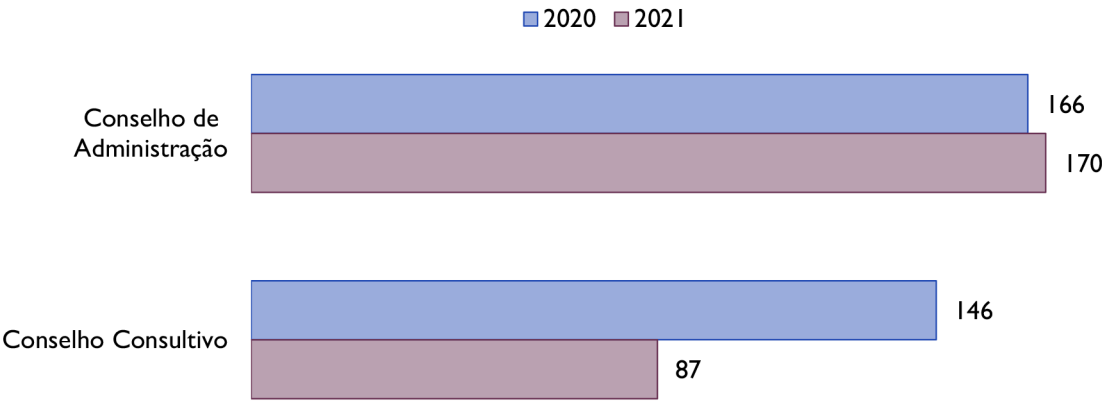
Amostra 2020: 238 conselhos

Amostra 2021: 423 conselhos

Obs.: Horas de dedicação por conselho = reuniões ordinárias, de planejamento estratégico, reuniões de comitês ou tempo para outras atividades, exceto reuniões extraordinárias.

Obs.: Há diferença estatisticamente significativa entre as horas gastas pelos conselheiros consultivos, mas não pelos conselheiros de administração.

HORAS DE DEDICAÇÃO POR CONSELHO/ANO - MESMOS RESPONDENTES



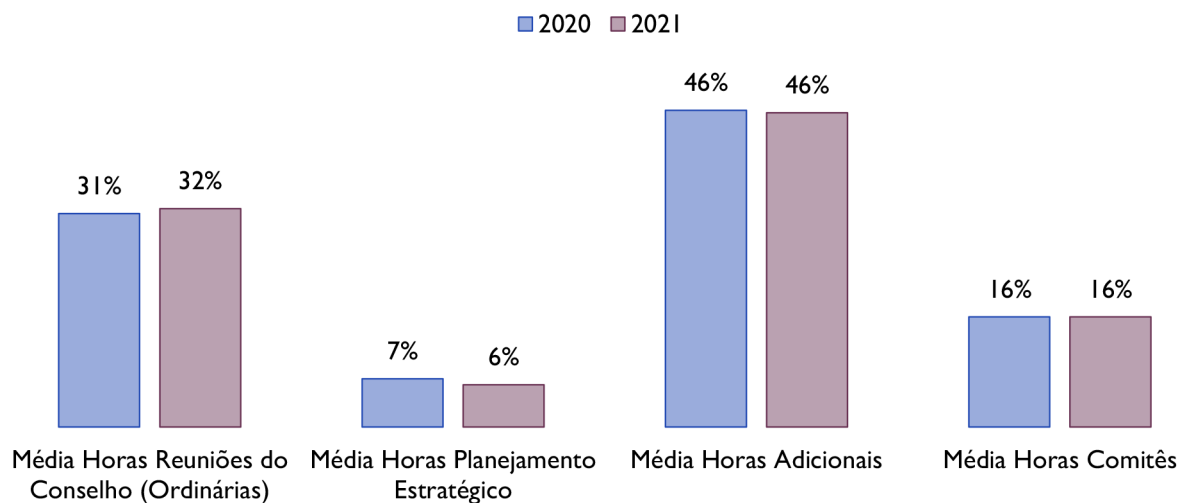
Amostra 2020: 14 respondentes e 35 conselhos
Amostra 2021: 14 respondentes e 39 conselhos

Para averiguar eventual diferença de alocação de tempo de um ano para o outro, foi selecionado grupo com 14 conselheiros, que participaram da pesquisa em 2020 e 2021.

Estes 14 participantes empregaram cerca de 166 horas (em média) em 2020, e 170 horas em 2021, em suas atividades em conselhos de administração. A grande diferença ficou para os conselhos consultivos, que utilizaram 146 horas em 2020 e 87 horas em 2021. Apesar disso, não se observou uma diferença estatisticamente significativa de horas.

Tipo de Conselho – Total de Horas Dedicadas	2020		2021	
	Qtd.	Média	Qtd.	Média
Conselho de Administração	25	166	24	170
Conselho Consultivo	10	146	15	87

DISTRIBUIÇÃO DO TOTAL DE HORAS DEDICADAS/ANO POR ATIVIDADE NO CONSELHO



Amostra 2020: 103 conselheiros
Amostra 2021: 194 conselheiros

Tempo dedicado por tipo de organização

Qual perfil de organização demanda mais horas/ano dos conselheiros?

Em 2021, confirmaram-se os resultados de 2020:

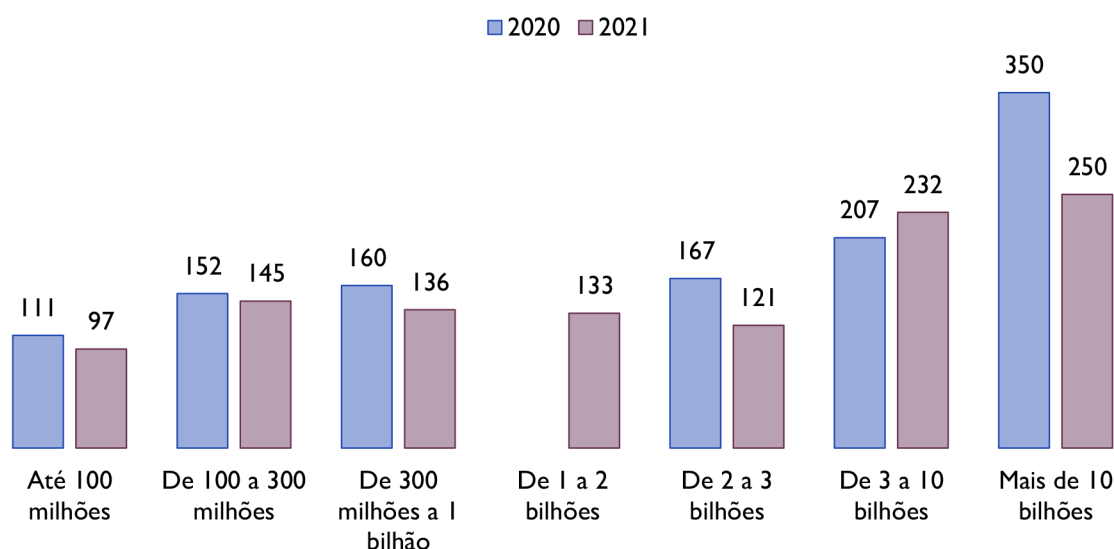
- Empresas com receita acima de R\$ 10 bilhões continuam a ser as que mais demandam tempo dos conselheiros (250 horas⁵/ano). A sua complexidade e um maior volume de demandas podem justificar esse maior número de horas gasto;
- As empresas estatais ficam em segundo lugar (220 horas/ano); e
- Conselhos de empresas listadas demandam 205 horas/ano de seus conselheiros, quantidade maior do que a requerida dos conselheiros de *corporations* (186 horas/ano).

⁵ Considerada a quantidade média de horas/ano.

Os resultados de 2020 e 2021 parecem indicar uma relação entre maior complexidade do negócio e maior dedicação de tempo requerida dos conselheiros. Igualmente, o maior tempo demandado dos conselheiros parece estar relacionado com a regulação mais estrita a que a organização está sujeita (empresas estatais e empresas listadas em bolsa) e com o protagonismo requerido do órgão (*corporations*).⁶

HORAS DE DEDICAÇÃO POR CONSELHO/ANO

HORAS TOTAIS (MÉDIAS/ANO) – POR PORTE DE EMPRESA



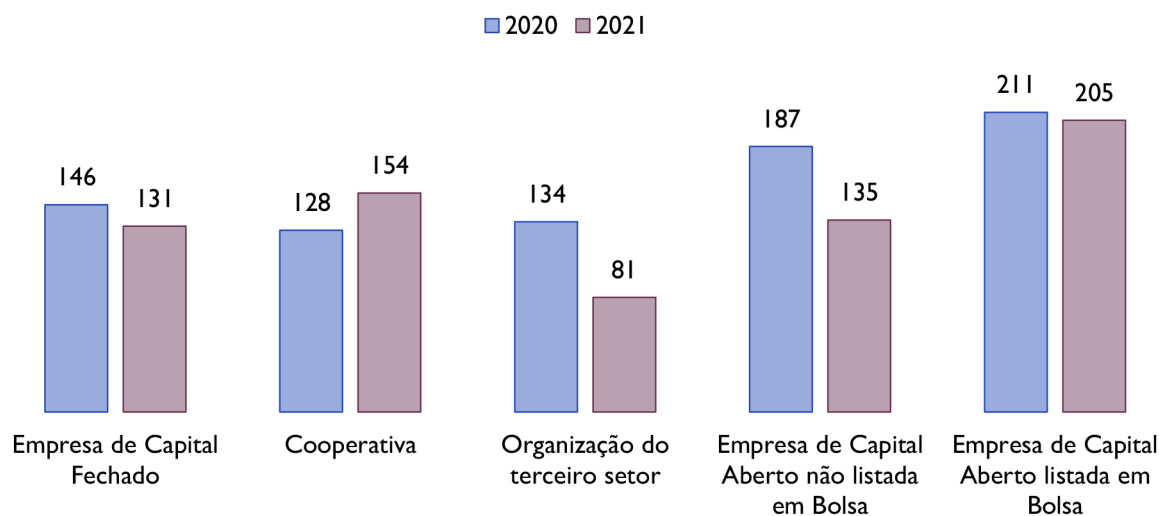
Amostra 2020: 237 conselhos

Amostra 2021: 426 conselhos

Obs.: Apenas as faixas de até 100 milhões, de 2 a 3 bilhões e de mais de 10 bilhões registraram diferença estatisticamente significativa entre as horas totais dedicadas (média/ano) em 2020 e 2021.

⁶ A metodologia está descrita no capítulo 7.

HORAS TOTAIS (MÉDIAS/ANO) – POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO

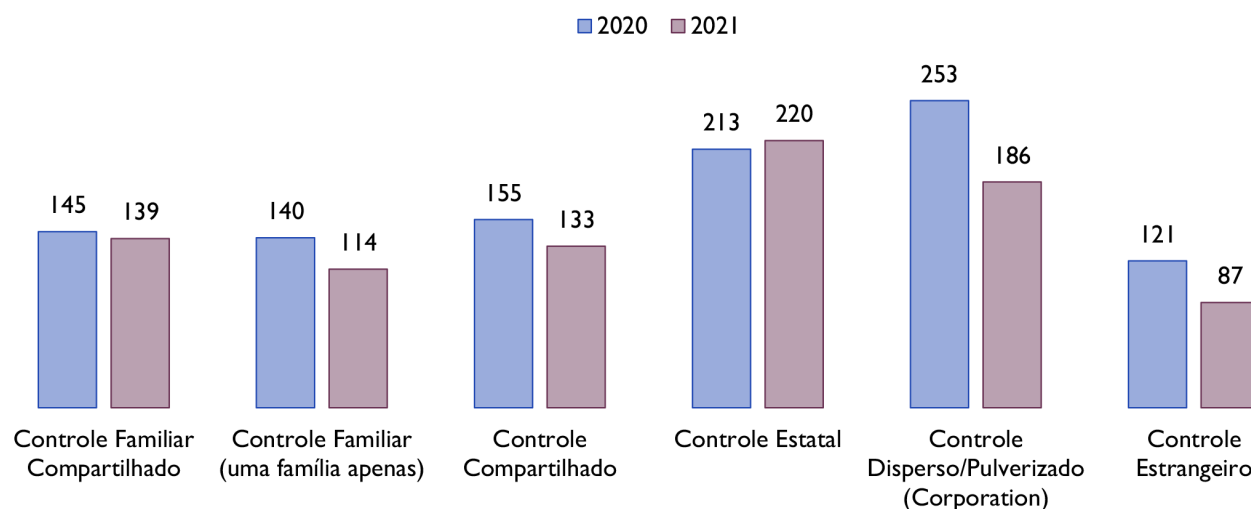


Amostra 2020: 222 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

Amostra 2021: 414 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

Obs.: Há diferença estatisticamente significativa entre as horas totais dedicadas (média/ano) em 2020 e 2021, nas organizações do terceiro setor e nas empresas de capital aberto não listadas.

HORAS TOTAIS (MÉDIAS/ANO) – POR ESTRUTURA DE PROPRIEDADE



Amostra 2020: 205 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

Amostra 2021: 366 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

Obs.: Há diferença estatisticamente significativa nas horas totais dedicadas (média/ano) em 2020 e 2021, no grupo de controle familiar (uma família apenas).

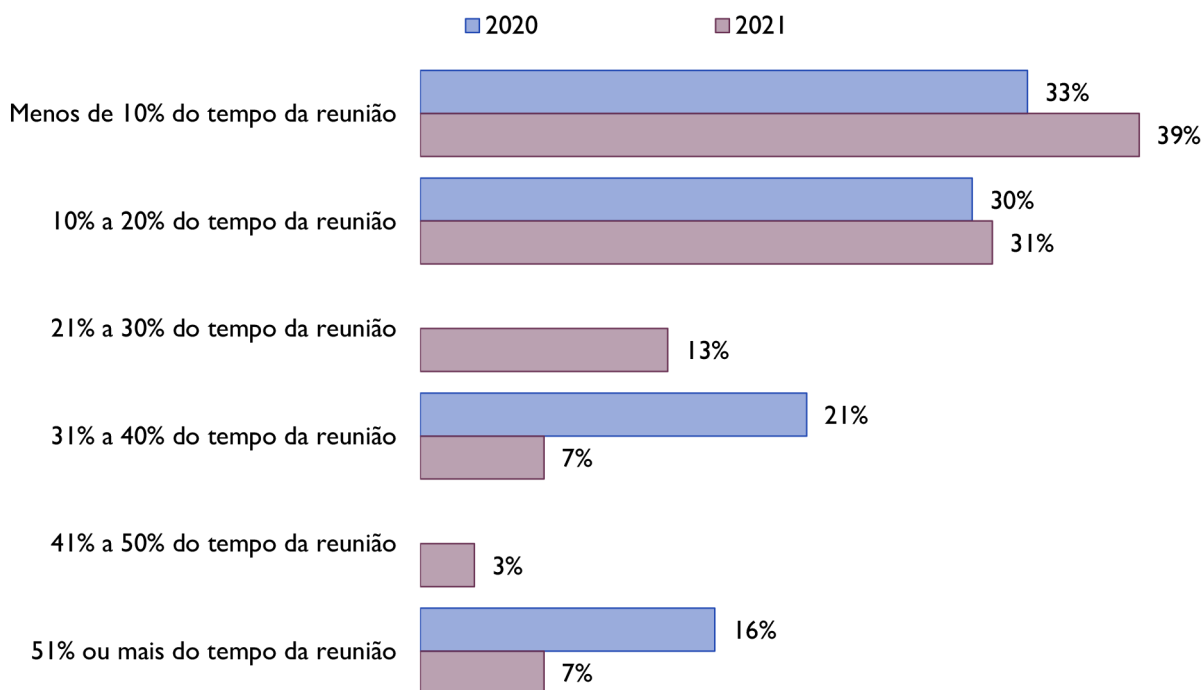
5.3. DISTRIBUIÇÃO DO USO DO TEMPO

Nesta seção exploramos como as horas são, de fato, alocadas entre as diversas atividades do conselheiro e do conselho e qual o foco das discussões no colegiado, buscando identificar os possíveis efeitos da pandemia de Covid-19 nessas questões.

Qual o percentual de tempo das reuniões de conselho dedicado a temas fora da alçada dos conselhos e que deveriam ser tratados no âmbito da gestão?

Em 2021, as horas dedicadas a temas fora da alçada do conselho de administração, e que deveriam ser tratados no âmbito da gestão, caíram consideravelmente. Apenas **17% dos conselhos de administração dedicaram mais que 30% do tempo das reuniões fora de sua alçada** contra 37% dos conselhos no ano anterior. Isso demonstra um avanço significativo.

PERCENTUAL DO TEMPO DAS REUNIÕES DEDICADO A TEMAS FORA DA ALÇADA DO CONSELHO – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



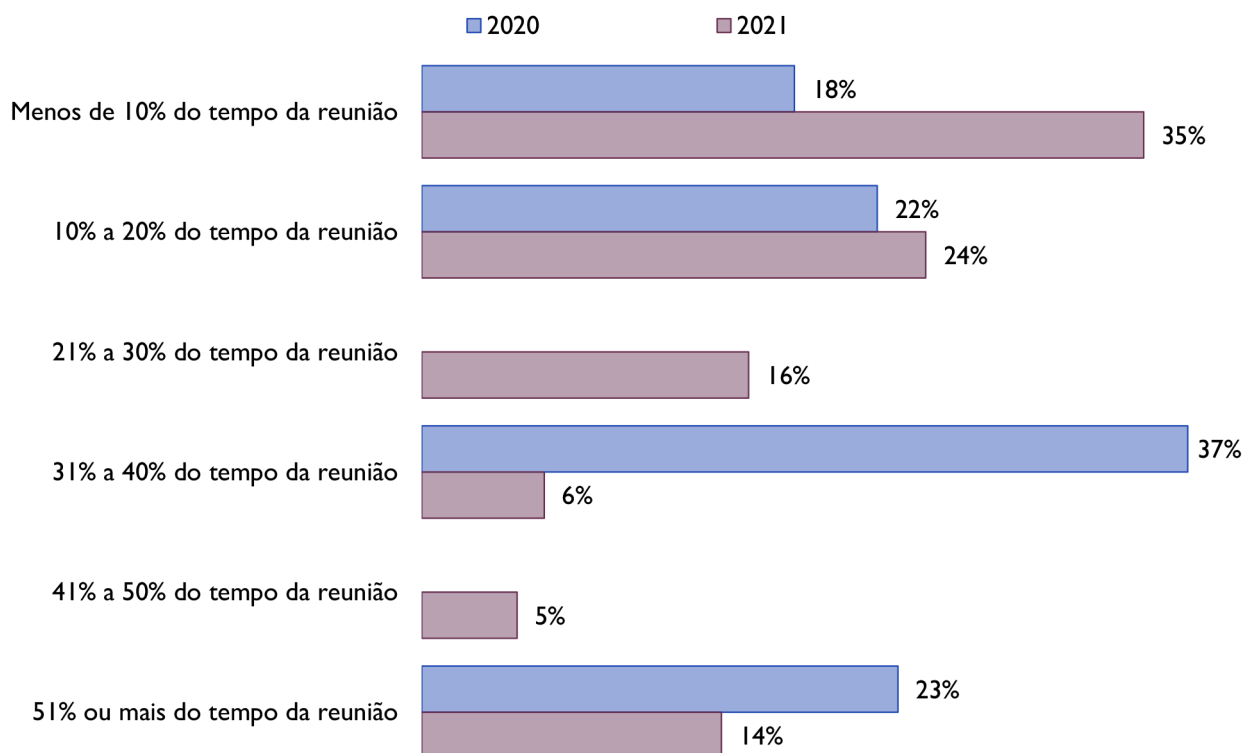
Amostra 2020: 115 conselhos de administração

Amostra 2021: 238 conselhos de administração

Obs.: Há diferença estatisticamente significativa no percentual de tempo dedicado a temas fora da alçada do conselho, para conselhos de administração, em 2020 e 2021.

Essa queda foi ainda maior no caso dos conselhos consultivos. Apenas 25% dos conselhos consultivos dedicaram mais que 30% do tempo das reuniões fora de sua alçada em 2021 contra 60% em 2021.

PERCENTUAL DO TEMPO DAS REUNIÕES DEDICADO A TEMAS FORA DA ALÇADA DO CONSELHO – CONSELHO CONSULTIVO



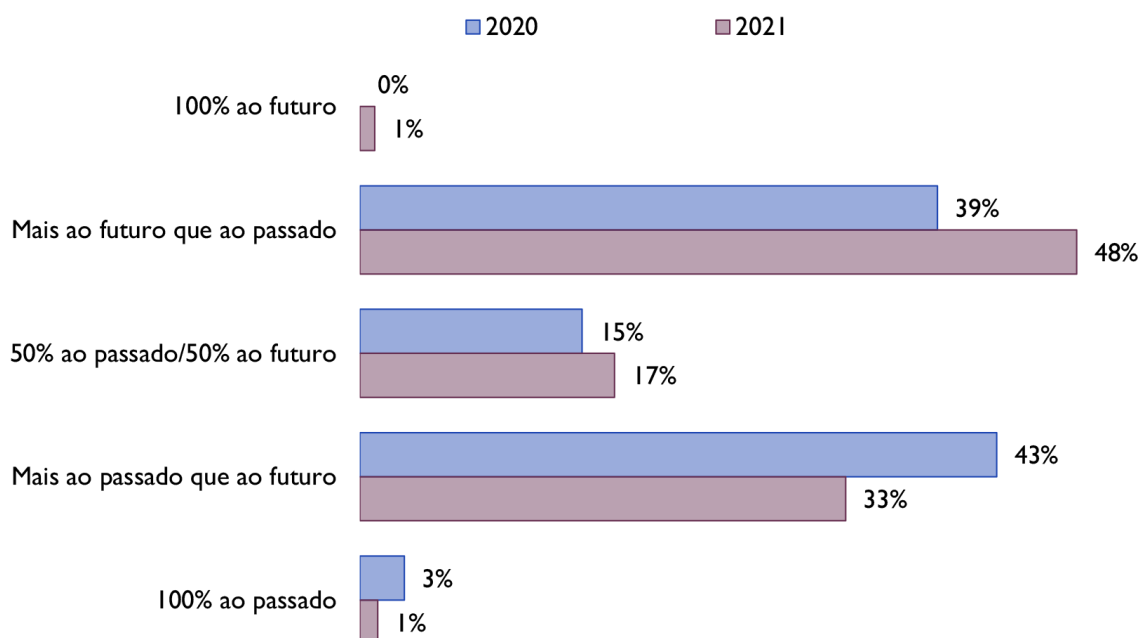
Amostra 2020: 88 conselhos consultivos
Amostra 2021: 152 conselhos consultivos

Obs.: O grupo dos conselhos consultivos apresentou mais tempo dedicado a temas fora das alçadas em 2020 comparado com 2021, e essa diferença é estatisticamente significativa.

Qual o percentual de tempo das reuniões de conselho dedicado a assuntos do passado e do futuro?

Em 2021, os conselhos de administração e consultivo, em média, continuaram com um percentual importante de 37,9% (média ponderada entre conselheiros de administração e consultivos que responderam usar mais de 50% do tempo para o passado) do tempo das reuniões olhando mais para o passado. Esse resultado é quase idêntico a 2020, quando esse percentual foi de 38,2%.

PERCENTUAL DO TEMPO DAS REUNIÕES DEDICADO A ASSUNTOS DO PASSADO X FUTURO – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

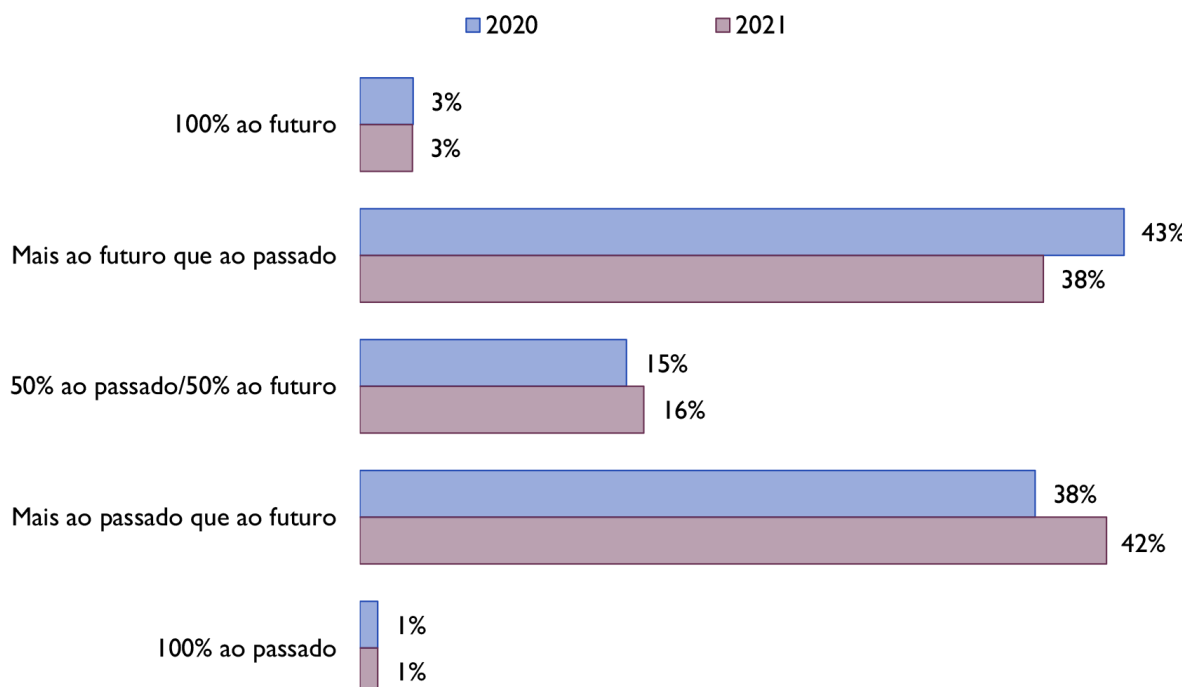


Amostra 2020: 111 conselhos de administração

Amostra 2021: 250 conselhos de administração

Obs.: O tempo das reuniões dedicado a assuntos futuros dos conselhos de administração aumentou em 2021 em comparação a 2020, com diferença estatisticamente significativa.

PERCENTUAL DO TEMPO DAS REUNIÕES DEDICADO A ASSUNTOS DO PASSADO X FUTURO – CONSELHO CONSULTIVO



Amostra 2020: 88 conselhos consultivos
Amostra 2021: 169 conselhos consultivos

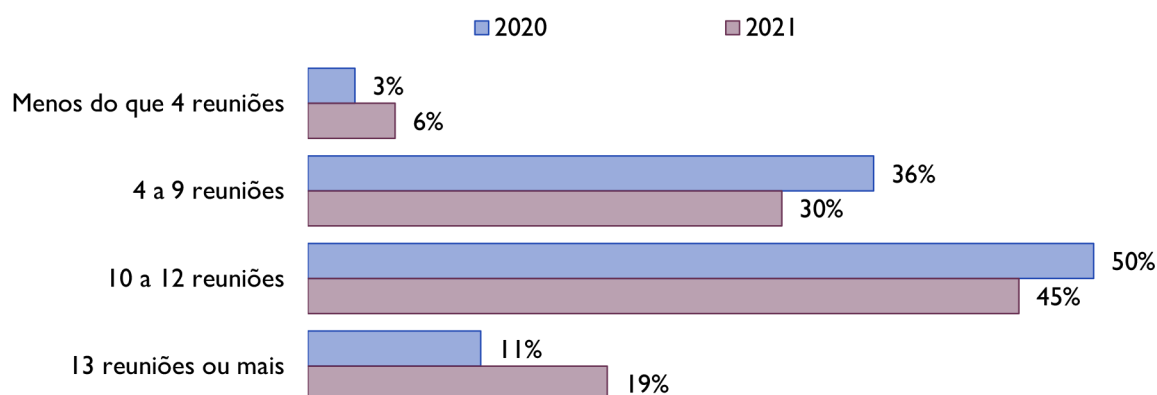
Obs.: O tempo das reuniões dedicado a assuntos passado dos conselhos consultivos aumentou em 2021 em comparação a 2020; entretanto essa diferença não se provou estatisticamente significativa.

Quantas reuniões por ano os conselhos costumam realizar?

Com relação às reuniões ordinárias, em média, tanto em 2020 como em 2021, a maioria dos conselhos de administração realiza entre 10 e 12 reuniões por ano. Ou seja, algo próximo de uma reunião por mês.

Em 2021, notamos um importante aumento no número de conselhos com mais de 13 reuniões/ano, de 11% para 19%.

NÚMERO DE REUNIÕES ORDINÁRIAS/ANO – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



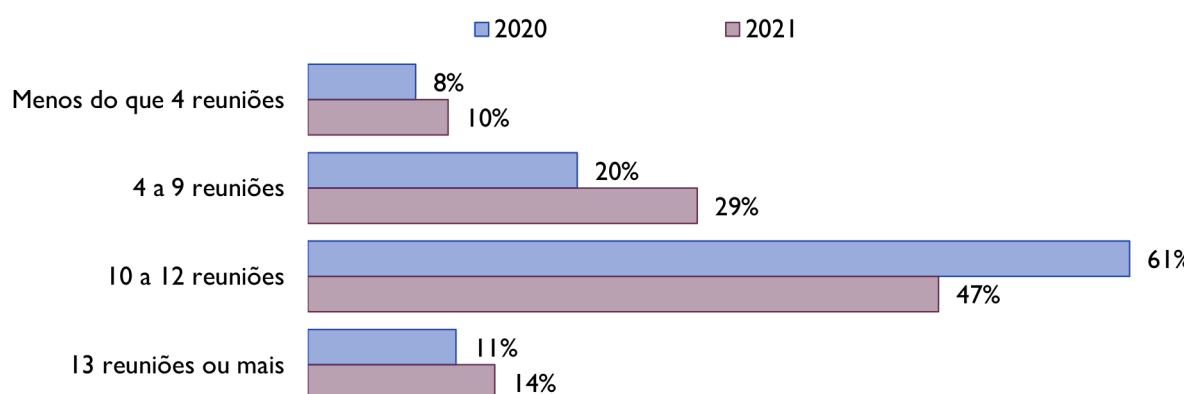
Amostra 2020: 121 conselhos de administração

Amostra 2021: 252 conselhos de administração

Obs.: O número de reuniões ordinárias/ano realizadas pelos conselhos de administração manteve-se estável em 2021 em comparação a 2020. A diferença apresentada não se mostrou estatisticamente significativa.

Os conselhos consultivos, por sua vez, apresentaram aumentos nos extremos, sendo que 39% dos conselheiros afirmam participar de menos de 9 reuniões/ano e 14% de mais que 13 reuniões/ano.

NÚMERO DE REUNIÕES ORDINÁRIAS/ANO – CONSELHO CONSULTIVO



Amostra 2020: 94 conselhos consultivos

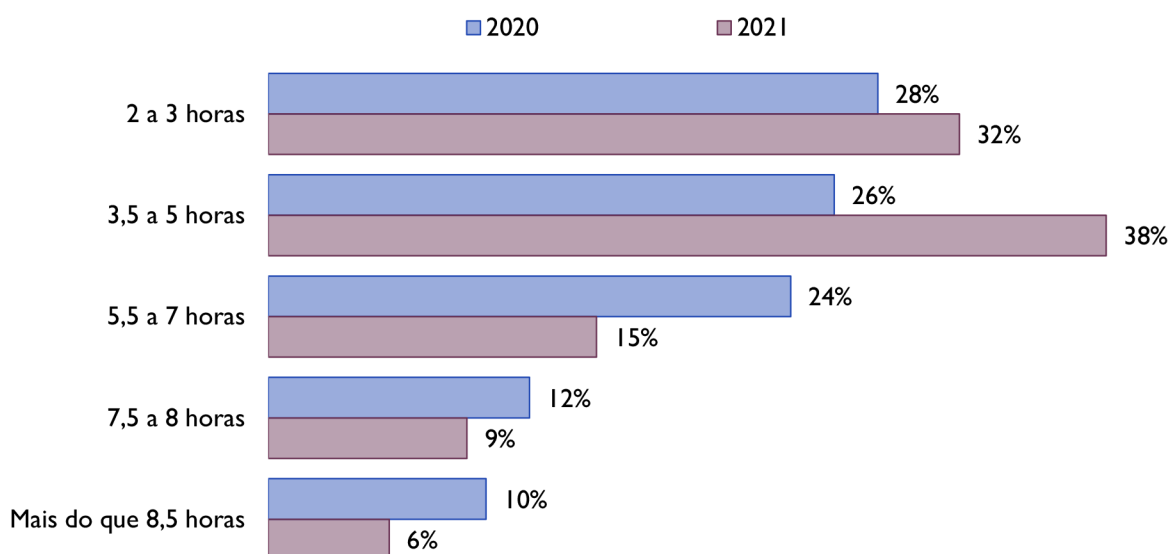
Amostra 2021: 173 conselhos consultivos

Obs.: O número de reuniões ordinárias/ano realizadas pelos conselhos consultivos manteve-se estável em 2021 em comparação a 2020. A diferença apresentada não se mostrou estatisticamente significativa.

Quantas horas costumam durar as reuniões dos conselhos?

Comparando os valores de 2020 e 2021, tanto os conselhos de administração como os consultivos apresentaram um aumento das reuniões com duração inferior a cinco horas.

DURAÇÃO MÉDIA DAS REUNIÕES DE CONSELHO – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

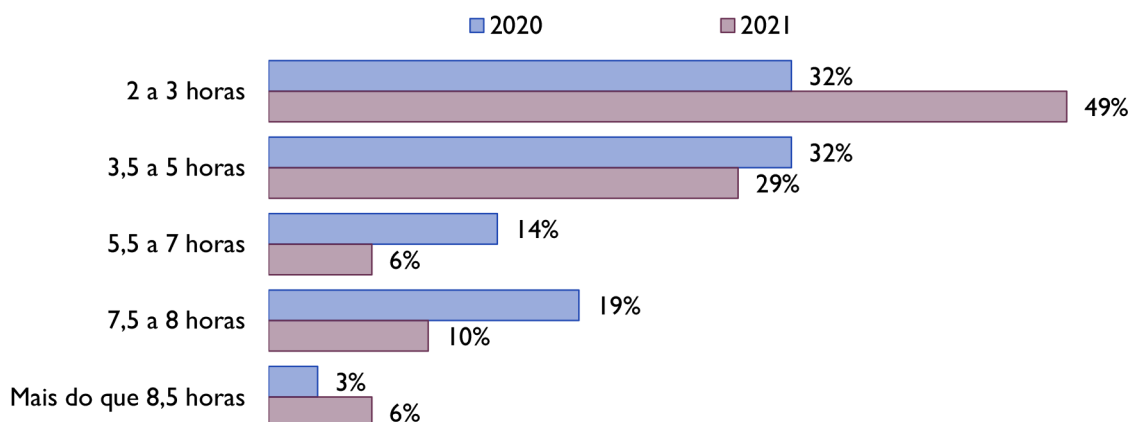


Amostra 2020: 123 conselhos de administração
Amostra 2021: 252 conselhos de administração

Obs.: A duração média das reuniões em 2021 foi menor que 2020 para os conselhos de administração. A diferença apresentada é estatisticamente significativa.

- Em **2021, 78%** das reuniões de conselhos consultivos duraram, em média, **até cinco horas** – enquanto esse valor em **2020 foi de 64%**;
- Em **2021, 70%** das reuniões de conselhos de administração duraram, em média, **até cinco horas** – enquanto esse valor em **2020 foi de 54%**; e
- Apenas **15% das reuniões dos conselhos de administração e 16% dos conselhos consultivos** tiveram duração **maior que 7,5 horas**.

DURAÇÃO MÉDIA DAS REUNIÕES DE CONSELHO – CONSELHO CONSULTIVO



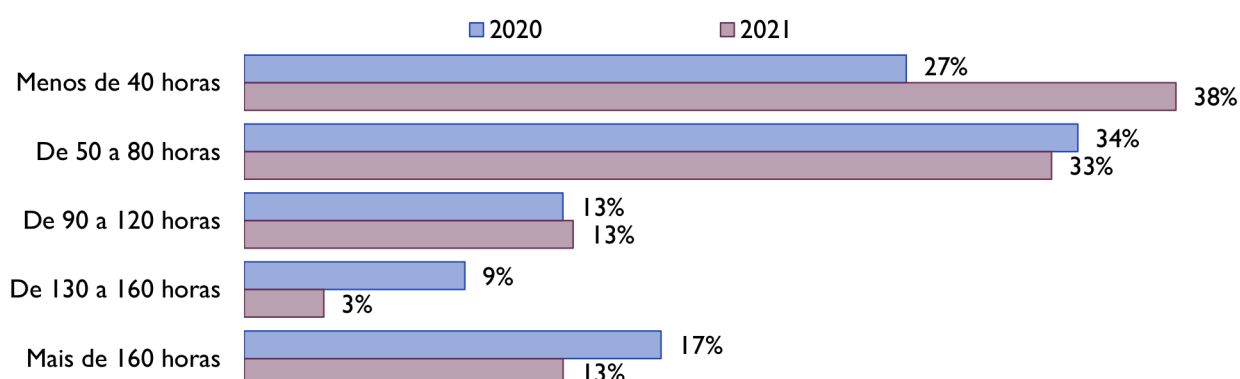
Amostra 2020: 94 conselhos consultivos
Amostra 2021: 174 conselhos consultivos

Obs.: A duração média das reuniões em 2021 foi menor que 2020 para os conselhos de consultivos. A diferença apresentada é estatisticamente significativa.

Essa diminuição da duração das reuniões de conselhos foi confirmada quando perguntamos sobre o efeito da pandemia na duração das reuniões, e 41%, em média ponderada entre conselheiros de administração e consultivos, responderam que as reuniões estão mais curtas.

Horas dedicadas a atividades adicionais às reuniões (como leitura de materiais, conversas por telefone, reuniões individuais, entrevistas) nos últimos 12 meses.

HORAS ADICIONAIS DEDICADAS (ANO) – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



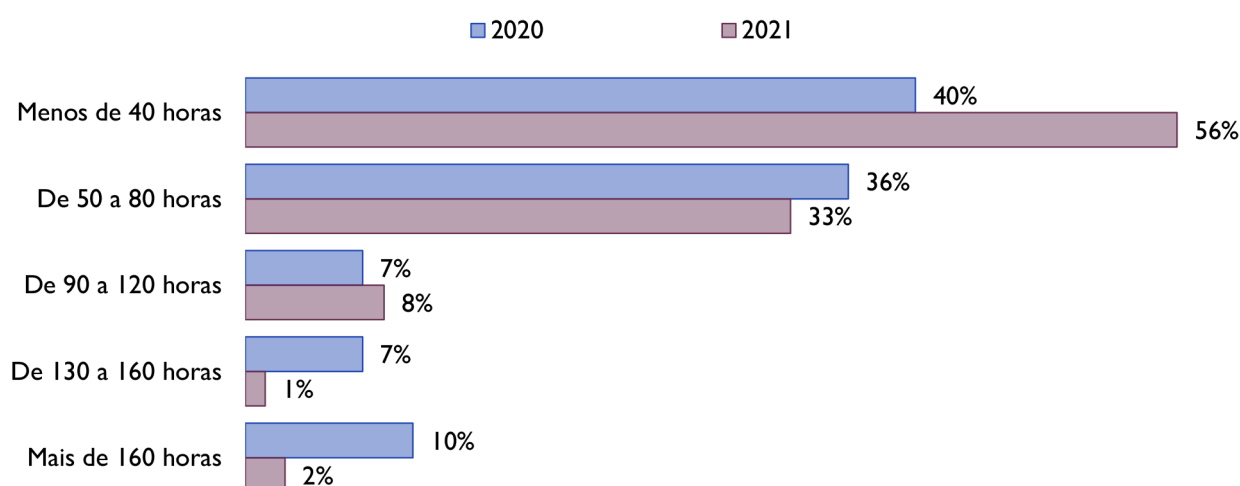
Amostra 2020: 112 conselhos de administração
Amostra 2021: 246 conselhos de administração

Obs.: Atividades como leitura de materiais, conversas por telefone, reuniões individuais, entrevistas.

Os resultados de 2021 indicam, assim como em 2020, que a maioria dos conselheiros **dedica até 80 horas** por ano para as atividades adicionais às reuniões do conselho:

- Em 2020, **61% dos conselheiros de administração** dedicaram até 80 horas no ano a atividades adicionais. **Em 2021, esse percentual ficou em 71%**; e
- Em 2020, **76% dos conselheiros consultivos** dedicaram até 80 horas no ano a atividades adicionais. **Em 2021, esse percentual ficou em 89%.**

HORAS ADICIONAIS DEDICADAS (ANO) – CONSELHO CONSULTIVO



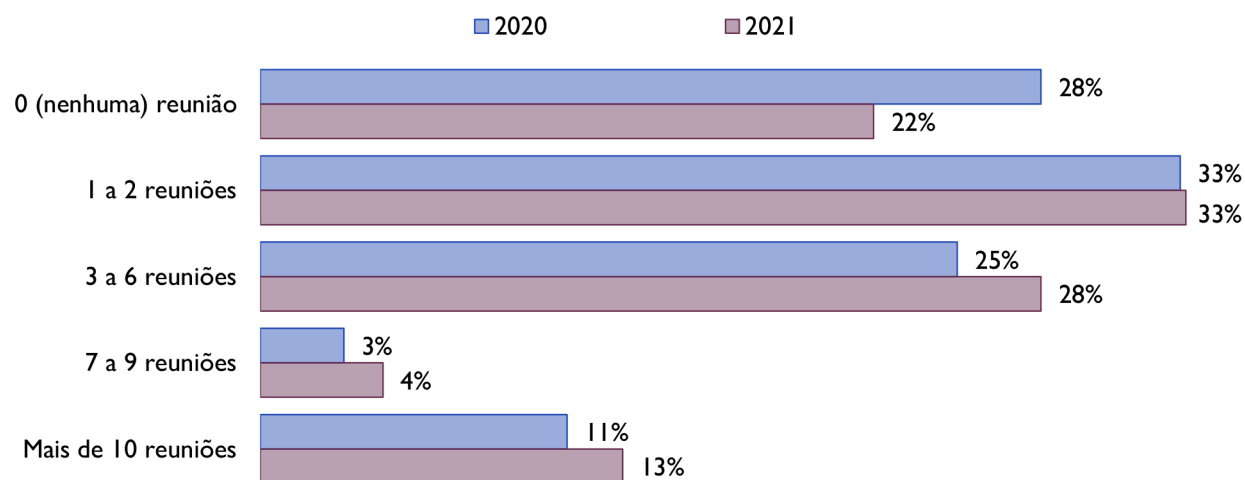
Amostra 2020: 83 conselhos consultivos
Amostra 2021: 169 conselhos consultivos

Obs.: Atividades como leitura de materiais, conversas por telefone, reuniões individuais, entrevistas.

Qual o percentual de reuniões extra/ano?

Em 2021, os conselhos de administração e consultivo apresentaram um aumento no número de reuniões extras, sendo que 22% dos conselhos de administração e 38% dos conselhos consultivos afirmaram que não realizam reuniões extras/ano.

NÚMERO DE REUNIÕES EXTRAS/ANO – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

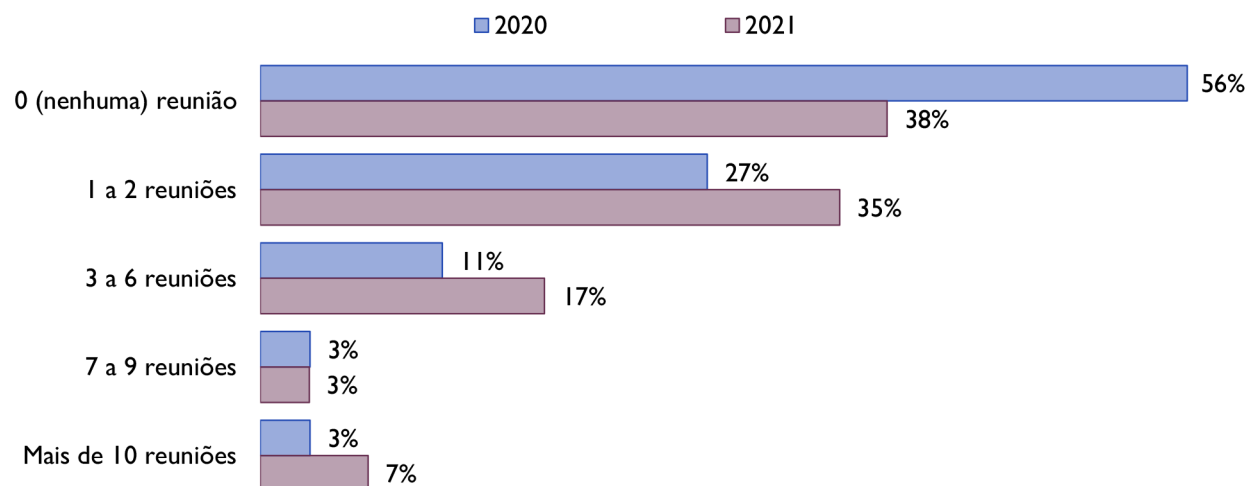


Amostra 2020: 122 conselhos de administração

Amostra 2021: 250 conselhos de administração

Obs.: O número de reuniões extra/ano dos conselhos de administração se manteve estável em 2020 e 2021, e não há diferença estatisticamente significativa.

NÚMERO DE REUNIÕES EXTRAS/ANO – CONSELHO CONSULTIVO



Amostra 2020: 94 conselhos consultivos

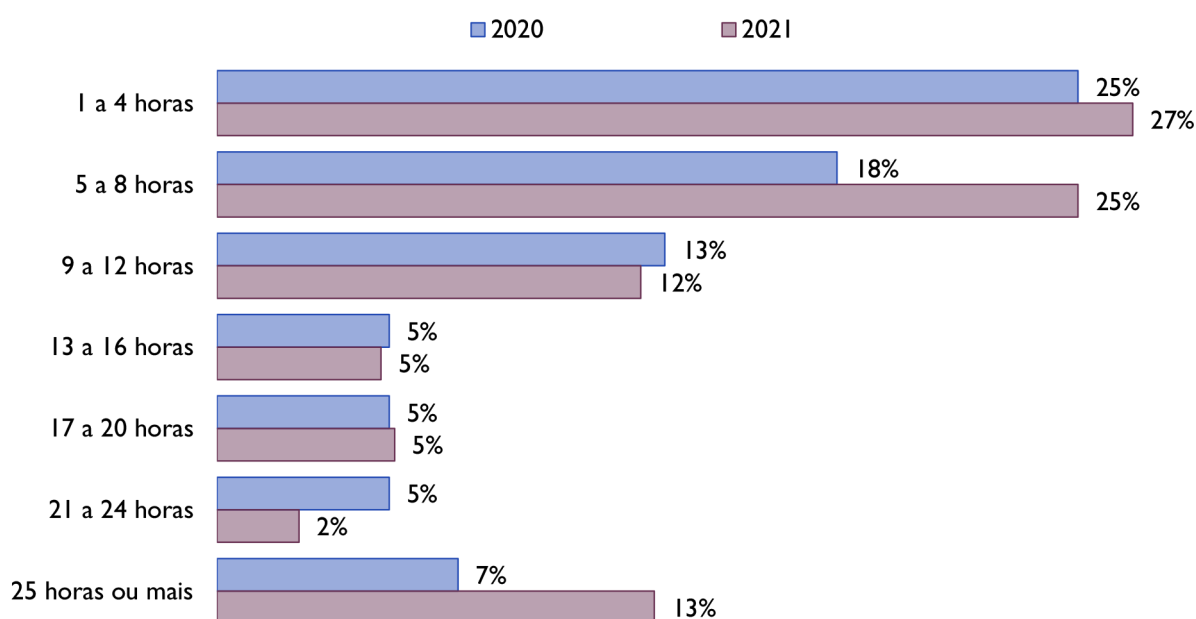
Amostra 2021: 169 conselhos consultivos

Obs.: O número de reuniões extras/ano para os conselhos consultivos em 2021 foi maior do que em 2020, apresentando uma diferença estatisticamente significativa.

Qual o percentual de conselhos que realiza reuniões de planejamento estratégico?

Aumentou, de 2020 para 2021, o número de conselhos que realizam reuniões de planejamento estratégico: de 78% para 89% nos conselhos de administração e de 68% para 81% nos conselhos consultivos.

HORAS DEDICADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/ANO – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

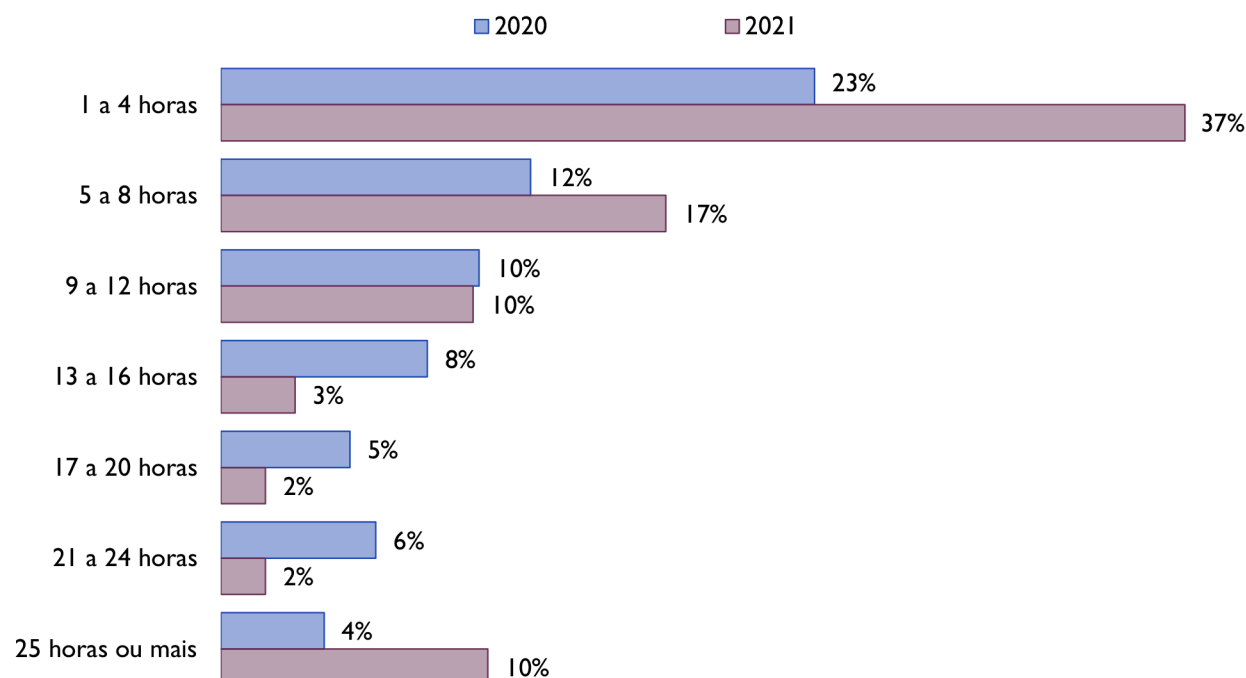


Amostra 2020: 86 conselhos de administração (excluindo-se a categoria “0 hora”)
Amostra 2021: 224 conselhos de administração (excluindo-se a categoria “0 hora”)

Obs (1): 22% dos conselhos de administração em 2020 e 11% dos conselhos de administração em 2021 indicaram não realizar reuniões de planejamento estratégico, tendo indicado 0 horas para essa questão; e não foram reportados nesse gráfico.

Obs (2): As horas dedicadas a planejamento estratégico dos conselhos de administração se mantiveram estáveis em 2020 e 2021, não apresentando diferença estatisticamente significativa.

HORAS DEDICADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/ANO – CONSELHO CONSULTIVO



Amostra 2020: 53 conselhos consultivos (excluindo-se a categoria “0 hora”)

Amostra 2021: 141 conselhos consultivos (excluindo-se a categoria “0 hora”)

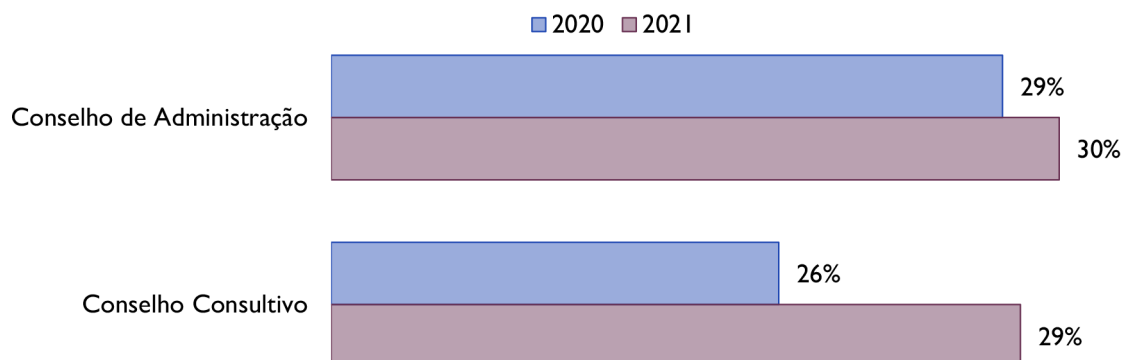
Obs (1): 32% dos conselhos consultivos em 2020 e 19% dos conselhos consultivos em 2021 indicaram não fazer reuniões de planejamento estratégico, tendo indicado 0 horas para essa questão; e não foram reportados nesse gráfico.

Obs (2): As horas dedicadas a planejamento estratégico dos conselhos consultivos em 2021 foram maiores do que em 2020, apresentando diferença estatisticamente significativa.

Como os conselheiros percebem seu nível de dedicação?

Em 2021 a percepção dos conselheiros sobre dedicarem mais tempo do que entendem ser recomendado para as suas atividades aumentou tanto para conselho de administração como para conselho consultivo.

PERCENTUAL DE CONSELHEIROS QUE AFIRMAM UTILIZAR MAIS TEMPO DO QUE ENTENDEM SER RECOMENDADO

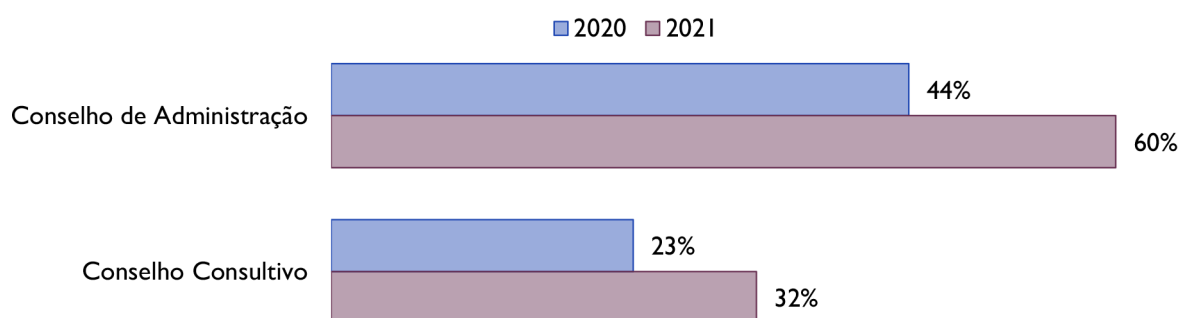


Amostra 2020: 206 conselhos
Amostra 2021: 423 conselhos

Obs.: O percentual de conselheiros (de administração ou consultivos) que afirmam utilizar mais tempo do que entendem ser recomendado se manteve estável em 2020 e 2021, não apresentando diferença estatisticamente significativa.

Em 2021 houve aumento na utilização de portais digitais, tanto pelos conselhos de administração quanto pelos consultivos. Essa mudança pode estar diretamente relacionada aos efeitos da pandemia.

PERCENTUAL DE CONSELHEIROS QUE AFIRMAM UTILIZAR PORTAIS DIGITAIS



Amostra 2020: 203 conselhos
Amostra 2021: 420 conselhos

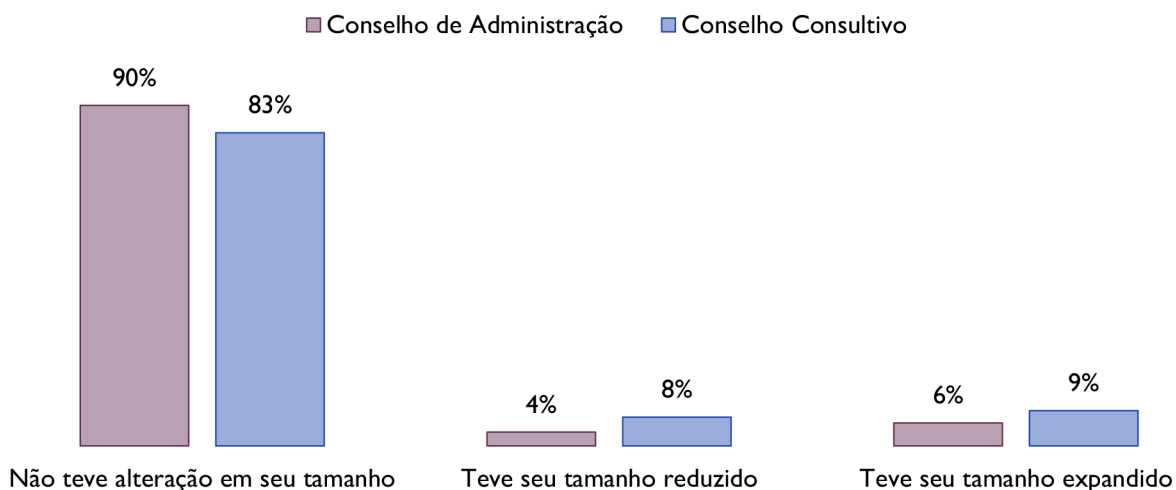
Obs.: O percentual de conselheiros (de administração e consultivos) que afirmam utilizar portais digitais em 2021 foi maior do que em 2020, apresentando diferença estatisticamente significativa.

5.4. EFEITOS DA PANDEMIA – 2021

Aparentemente, a pandemia não impactou o tamanho da maioria dos conselhos: **87%, em média ponderada entre conselheiros de administração e consultivos, não tiveram alteração em seu tamanho.**

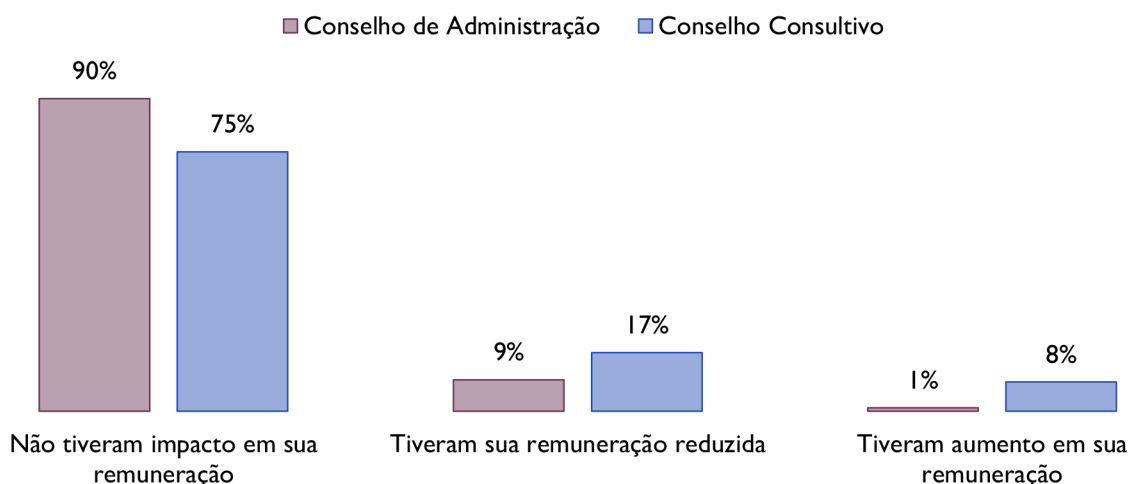
Considerando impacto na remuneração, **82% dos conselhos (média ponderada entre conselheiros de administração e consultivos) não tiveram impacto na sua remuneração** em função da pandemia.

IMPACTO NO TAMANHO DO CONSELHO



Amostra: 418 conselhos

IMPACTO NA REMUNERAÇÃO DE CONSELHEIROS

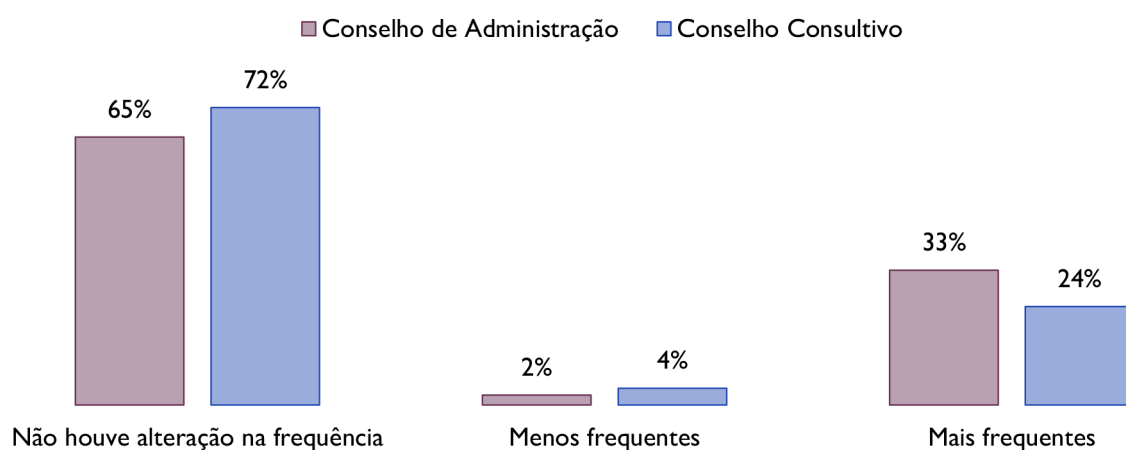


Amostra: 410 conselhos

Impacto na frequência das reuniões

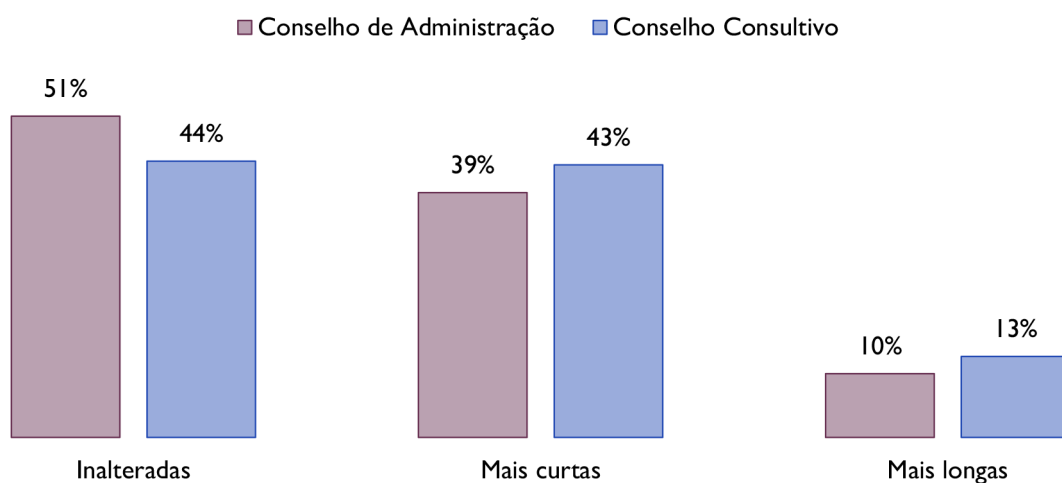
A maior parte dos respondentes afirma que não houve alteração da frequência das reuniões em função da pandemia.

IMPACTO NA FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES



Amostra: 420 conselhos

IMPACTO NA DURAÇÃO DAS REUNIÕES

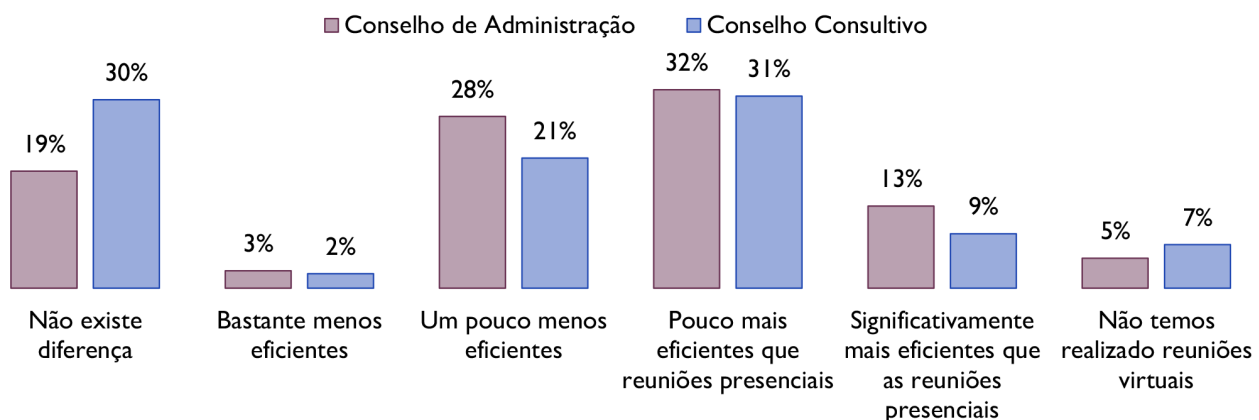


Amostra: 418 conselhos

Reuniões virtuais – experiência e expectativa pós-pandemia

Quase metade (45%) dos conselheiros entendem que as reuniões virtuais foram mais eficientes do que as reuniões presenciais. Já nos conselhos consultivos esse número é de 40% dos conselheiros, frente a 30% que consideram não haver diferenças entre os dois tipos de reuniões.

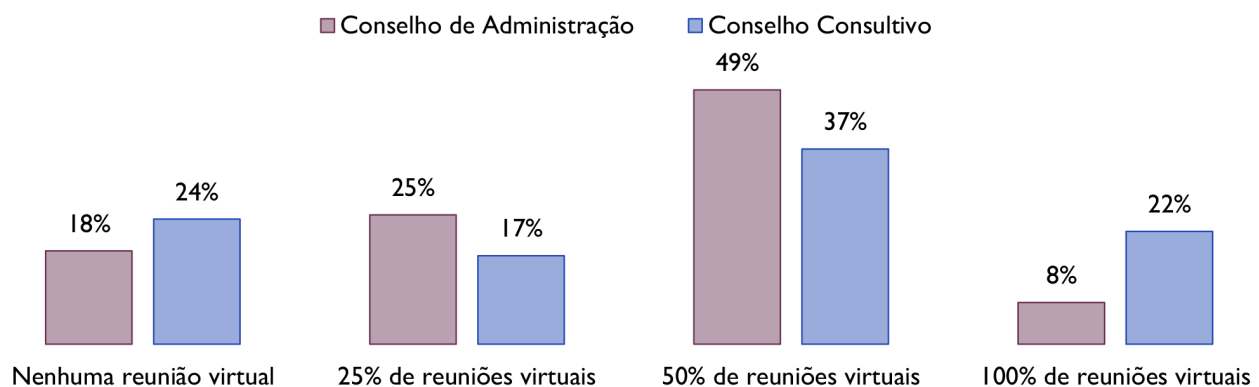
EXPERIÊNCIA COM REUNIÕES VIRTUAIS – IMPACTO NA EFETIVIDADE DAS REUNIÕES



Amostra: 420 conselhos

Nova tendência: a maioria dos conselheiros afirma que mais de 50% das reuniões devem ser virtuais mesmo após o fim da pandemia.

MANUTENÇÃO DE REUNIÕES VIRTUAIS APÓS A PANDEMIA



Amostra: 417 conselhos

Essas foram as principais conclusões e achados desta pesquisa. A seguir, apresentamos os dados detalhados que complementam e aprofundam essas conclusões.

6

Tabelas: resultados detalhados

Porte de Organização

TAMANHO DO CONSELHO		
Porte de Organização – receita em R\$	CA (Média)	CC (Média)
Até 100 milhões	6,0	5,0
De 100 a 300 milhões	7,2	5,1
De 300 milhões a 1 bilhão	6,6	5,0
De 1 a 2 bilhões	6,7	5,4
De 2 a 3 bilhões	6,6	4,7
De 3 a 10 bilhões	7,4	3,8
Mais de 10 bilhões	10,5	4,3

Amostra: 425 conselhos

PERCENTUAL DE MEMBROS INDEPENDENTES NO CONSELHO		
Porte de Organização – receita em R\$	CA (Média)	CC (Média)
Até 100 milhões	38%	35%
De 100 a 300 milhões	26%	36%
De 300 milhões a 1 bilhão	26%	40%
De 1 a 2 bilhões	43%	43%
De 2 a 3 bilhões	38%	51%
De 3 a 10 bilhões	31%	49%
Mais de 10 bilhões	51%	44%

Amostra: 425 conselhos

DEDICAÇÃO DE TEMPO ACIMA DO RECOMENDADO

Porte de Organização – receita em R\$	SIM	NÃO
Até 100 milhões	34%	66%
De 100 a 300 milhões	33%	68%
De 300 milhões a 1 bilhão	23%	77%
De 1 a 2 bilhões	27%	73%
De 2 a 3 bilhões	23%	77%
De 3 a 10 bilhões	28%	72%
Mais de 10 bilhões	41%	59%

Amostra: 426 conselhos

UTILIZAÇÃO DE PORTAIS DIGITAIS

Porte de Organização – receita em R\$	SIM	NÃO
Até 100 milhões	30%	70%
De 100 a 300 milhões	56%	44%
De 300 milhões a 1 bilhão	48%	53%
De 1 a 2 bilhões	63%	37%
De 2 a 3 bilhões	67%	33%
De 3 a 10 bilhões	72%	28%
Mais de 10 bilhões	86%	14%

Amostra: 423 conselhos

PANDEMIA – IMPACTO NO TAMANHO DO CONSELHO

Porte de Organização – receita em R\$	Sem Alteração	Tamanho Reduzido	Tamanho Expandido
Até 100 milhões	85%	5%	10%
De 100 a 300 milhões	84%	6%	10%
De 300 milhões a 1 bilhão	83%	9%	8%
De 1 a 2 bilhões	97%	0%	3%
De 2 a 3 bilhões	95%	0%	5%
De 3 a 10 bilhões	96%	0%	4%
Mais de 10 bilhões	91%	9%	0%

Amostra: 421 conselhos

PANDEMIA – IMPACTO NA REMUNERAÇÃO DE CONSELHEIROS(AS)			
Porte de Organização – receita em R\$	Sem Alteração	Remuneração Reduzida	Remuneração Aumentada
Até 100 milhões	83%	14%	3%
De 100 a 300 milhões	85%	13%	2%
De 300 milhões a 1 bilhão	85%	10%	5%
De 1 a 2 bilhões	80%	12%	8%
De 2 a 3 bilhões	86%	9%	5%
De 3 a 10 bilhões	88%	8%	4%
Mais de 10 bilhões	90%	10%	0%

Amostra: 413 conselhos

PANDEMIA – IMPACTO NA DURAÇÃO DAS REUNIÕES			
Porte de Organização – receita em R\$	Inalteradas	Mais Curtas	Mais Longas
Até 100 milhões	49%	39%	12%
De 100 a 300 milhões	44%	49%	7%
De 300 milhões a 1 bilhão	43%	43%	14%
De 1 a 2 bilhões	50%	37%	13%
De 2 a 3 bilhões	50%	45%	5%
De 3 a 10 bilhões	60%	40%	0%
Mais de 10 bilhões	59%	18%	23%

Amostra: 421 conselhos

PANDEMIA – IMPACTO NA FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES			
Porte de Organização – receita em R\$	Sem alterações	Menos frequentes	Mais frequentes
Até 100 milhões	71%	5%	24%
De 100 a 300 milhões	72%	1%	27%
De 300 milhões a 1 bilhão	59%	5%	36%
De 1 a 2 bilhões	62%	3%	35%
De 2 a 3 bilhões	82%	0%	18%
De 3 a 10 bilhões	68%	0%	32%
Mais de 10 bilhões	59%	0%	41%

Amostra: 422 conselhos

Estrutura de Propriedade

TAMANHO DO CONSELHO		
Estrutura de Propriedade	CA (Média)	CC (Média)
Controle Familiar Compartilhado	6,1	5,2
Controle Familiar (uma família apenas)	5,4	4,5
Controle Compartilhado	6,5	5,1
Controle Estatal	7,4	4,2
Controle Disperso/Pulverizado	8,3	5,0
Controle Estrangeiro	6,4	3,4

Amostra: 368 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PERCENTUAL DE MEMBROS INDEPENDENTES NO CONSELHO		
Estrutura de Propriedade	CA (Média)	CC (Média)
Controle Familiar Compartilhado	30%	40%
Controle Familiar (uma família apenas)	36%	36%
Controle Compartilhado	25%	27%
Controle Estatal	34%	22%
Controle Disperso/Pulverizado	44%	40%
Controle Estrangeiro	19%	58%

Amostra: 368 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

DEDICAÇÃO DE TEMPO ACIMA DO RECOMENDADO		
Estrutura de Propriedade	SIM	NÃO
Controle Familiar Compartilhado	31%	69%
Controle Familiar (uma família apenas)	32%	68%
Controle Compartilhado	24%	76%
Controle Estatal	55%	45%
Controle Disperso/Pulverizado	37%	63%
Controle Estrangeiro	8%	92%

Amostra: 366 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

UTILIZAÇÃO DE PORTAIS DIGITAIS		
Estrutura de Propriedade	SIM	NÃO
Controle Familiar Compartilhado	39%	61%
Controle Familiar (uma família apenas)	45%	55%
Controle Compartilhado	47%	53%
Controle Estatal	84%	16%
Controle Disperso/Pulverizado	90%	10%
Controle Estrangeiro	46%	54%

Amostra: 365 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PANDEMIA – IMPACTO NO TAMANHO DO CONSELHO			
Estrutura de Propriedade	Sem Alteração	Tamanho Reduzido	Tamanho Expandido
Controle Familiar Compartilhado	85%	4%	11%
Controle Familiar (uma família apenas)	82%	7%	11%
Controle Compartilhado	88%	6%	6%
Controle Estatal	97%	0%	3%
Controle Disperso/Pulverizado	95%	5%	0%
Controle Estrangeiro	83%	17%	0%

Amostra: 363 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PANDEMIA – IMPACTO NA REMUNERAÇÃO DE CONSELHEIROS(AS)			
Estrutura de Propriedade	Sem Alteração	Tamanho Reduzido	Tamanho Expandido
Controle Familiar Compartilhado	80%	10%	10%
Controle Familiar (uma família apenas)	74%	22%	4%
Controle Compartilhado	86%	12%	2%
Controle Estatal	100%	0%	0%
Controle Disperso/Pulverizado	75%	25%	0%
Controle Estrangeiro	82%	18%	0%

Amostra: 359 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PANDEMIA – IMPACTO NA DURAÇÃO DAS REUNIÕES

Estrutura de Propriedade	Sem Alteração	Tamanho Reduzido	Tamanho Expandido
Controle Familiar Compartilhado	48%	45%	7%
Controle Familiar (uma família apenas)	48%	41%	11%
Controle Compartilhado	47%	40%	13%
Controle Estatal	47%	40%	13%
Controle Disperso/Pulverizado	58%	37%	5%
Controle Estrangeiro	38%	62%	0%

Amostra: 361 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PANDEMIA – IMPACTO NA FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES

Estrutura de Propriedade	Sem Alteração	Tamanho Reduzido	Tamanho Expandido
Controle Familiar Compartilhado	63%	1%	36%
Controle Familiar (uma família apenas)	69%	6%	25%
Controle Compartilhado	74%	3%	23%
Controle Estatal	71%	0%	29%
Controle Disperso/Pulverizado	63%	0%	37%
Controle Estrangeiro	77%	8%	15%

Amostra: 363 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

Tipo de Organização

TAMANHO DO CONSELHO

Estrutura de Propriedade	CA (Média)	CC (Média)
Empresa de Capital Fechado	5,8	4,9
Cooperativa	7,8	5,0
Organização do terceiro setor	8,6	6,6
Empresa de Capital Aberto não listada em Bolsa	6,7	3,9
Empresa de Capital Aberto listada em Bolsa	8,1	3,7

Amostra: 416 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PERCENTUAL DE MEMBROS INDEPENDENTES NO CONSELHO		
Estrutura de Propriedade	CA (Média)	CC (Média)
Empresa de Capital Fechado	26%	38%
Cooperativa	22%	40%
Organização do terceiro setor	57%	41%
Empresa de Capital Aberto não listada em Bolsa	29%	22%
Empresa de Capital Aberto listada em Bolsa	43%	48%

Amostra: 416 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

DEDICAÇÃO DE TEMPO ACIMA DO RECOMENDADO		
Estrutura de Propriedade	SIM	NÃO
Empresa de Capital Fechado	30%	70%
Cooperativa	43%	57%
Organização do terceiro setor	18%	82%
Empresa de Capital Aberto não listada em Bolsa	29%	71%
Empresa de Capital Aberto listada em Bolsa	30%	70%

Amostra: 413 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

UTILIZAÇÃO DE PORTAIS DIGITAIS		
Estrutura de Propriedade	SIM	NÃO
Empresa de Capital Fechado	42%	58%
Cooperativa	73%	27%
Organização do terceiro setor	45%	55%
Empresa de Capital Aberto não listada em Bolsa	56%	44%
Empresa de Capital Aberto listada em Bolsa	70%	30%

Amostra: 410 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PANDEMIA – IMPACTO NO TAMANHO DO CONSELHO			
Tipo de Organização	Sem Alteração	Tamanho Reduzido	Tamanho Expandido
Empresa de Capital Fechado	82%	7%	11%
Cooperativa	100%	0%	0%
Organização do terceiro setor	88%	6%	6%
Empresa de Capital Aberto não listada em Bolsa	98%	0%	2%
Empresa de Capital Aberto listada em Bolsa	98%	2%	0%

Amostra: 408 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PANDEMIA – IMPACTO NA REMUNERAÇÃO DE CONSELHEIROS(AS)

Tipo de Organização	Sem Alteração	Remuneração Reduzida	Remuneração Aumentada
Empresa de Capital Fechado	79%	15%	6%
Cooperativa	87%	13%	0%
Organização do terceiro setor	98%	2%	0%
Empresa de Capital Aberto não listada em Bolsa	100%	0%	0%
Empresa de Capital Aberto listada em Bolsa	83%	15%	2%

Amostra: 401 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PANDEMIA – IMPACTO NA DURAÇÃO DAS REUNIÕES

Tipo de Organização	Inalteradas	Mais Curtas	Mais Longas
Empresa de Capital Fechado	48%	41%	11%
Cooperativa	29%	50%	21%
Organização do terceiro setor	56%	30%	14%
Empresa de Capital Aberto não listada em Bolsa	40%	60%	0%
Empresa de Capital Aberto listada em Bolsa	56%	30%	14%

Amostra: 408 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

PANDEMIA – IMPACTO NA FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES

Tipo de Organização	Sem alterações	Menos frequentes	Mais frequentes
Empresa de Capital Fechado	68%	3%	29%
Cooperativa	57%	7%	36%
Organização do terceiro setor	73%	2%	25%
Empresa de Capital Aberto não listada em Bolsa	78%	5%	17%
Empresa de Capital Aberto listada em Bolsa	57%	2%	41%

Amostra: 410 conselhos (excluindo-se a categoria “não se aplica”)

7

Metodologia

Essa pesquisa foi realizada com um questionário on-line, anônimo, enviado para conselheiros de administração e consultivos ao longo dos meses de fevereiro e março de 2021.

Apenas conselheiros de administração e conselheiros consultivos estavam habilitados a responder a pesquisa. Foi aplicado um questionário único, formado por 32 questões, nas quais os respondentes eram convidados a detalhar características e o nível de dedicação de suas atividades em todos os conselhos em que atuassem. Portanto, cada conselheiro poderia fornecer dados sobre até seis conselhos. Na amostra, os 194 conselheiros afirmaram trabalhar em 480 conselhos diferentes – tanto de administração quanto consultivos.

Foram eliminadas as respostas inconsistentes ou incongruentes entre si. Os conselheiros eram livres para deixar de responder àquelas questões cujas respostas desconheciam. Os dados faltantes (*missing data*) não provocaram a eliminação das demais respostas quando não havia prejuízo para tratamento dos demais dados. Em algumas análises foram utilizadas todas as respostas que continham dados suficientes, e excluídas aquelas em que faltava algum elemento para cruzamento dos dados, como, por exemplo: a falta de classificação do conselho em uma categoria ou em que o respondente não soube – ou preferiu não responder – a proporção de tempo utilizada em cada conselho que indicou participar. Dessa forma, foram aproveitados todos

os dados consistentes entre si.

Para a análise de dados foi considerada a aproximação dos valores numéricos para poupar a exibição das casas decimais, sem prejuízo das conclusões extraídas dos dados.

As referências para elaboração dessa pesquisa encontram respaldo na literatura sobre governança corporativa e conselhos de administração. Especificamente, outros estudos passados avaliaram o nível de sobrecarga dos conselhos ao medir em quantos conselhos cada membro atuava, tema conhecido na literatura como *busy boards*. Referências sobre o tema podem ser encontradas em SANTOS e SILVEIRA (2007); GUERRA e SANTOS (2011); e GUERRA e SANTOS (2017).

Não temos conhecimento de estudos prévios que tenham se aprofundado em nível individual e que avaliassem, em horas, quais atividades tomavam mais tempo da atuação como conselheiros. Nesse sentido, a pesquisa aqui apresentada é pioneira, pois investiga, em maior grau de detalhamento, como a alocação de tempo está distribuída em reuniões, preparação prévia, outras atividades; e qual o foco dos debates durante as reuniões dos conselhos. Referências sobre os papéis do conselho, suas alçadas e seu foco estratégico podem ser encontrados em GUERRA (2016) e IBGC (2015).

Como possível limitação, vale ressaltar que este estudo foi feito com conselheiros mais propensos a conhecer e apreciar as boas práticas de governança, dado que a maioria participa de jornadas internacionais de estudos em governança, de cursos ou está conectada direta ou indiretamente a tais profissionais ou ao IBGC. Dessa forma, as conclusões não podem necessariamente ser aplicadas para um universo mais amplo de conselheiros.

TESTES ESTATÍSTICOS

O teste de diferença de médias compara duas amostras diferentes (2020 e 2021), para verificar se apresentam diferenças estatisticamente significativas ou não. Para tal, foi aplicado prioritariamente o teste paramétrico t independente, caso as variáveis de interesse cumprissem os pressupostos da técnica; caso negativo, era aplicado o teste Mann-Whitney, não paramétrico. Em ambos os casos, foi adotado o nível de significância de 5%, para indicar diferença estatística significativa entre os valores dos dois anos.

Os resultados dos testes estão descritos em formato de observações, nos gráficos do relatório que apresentavam comparações entre 2020 e 2021.

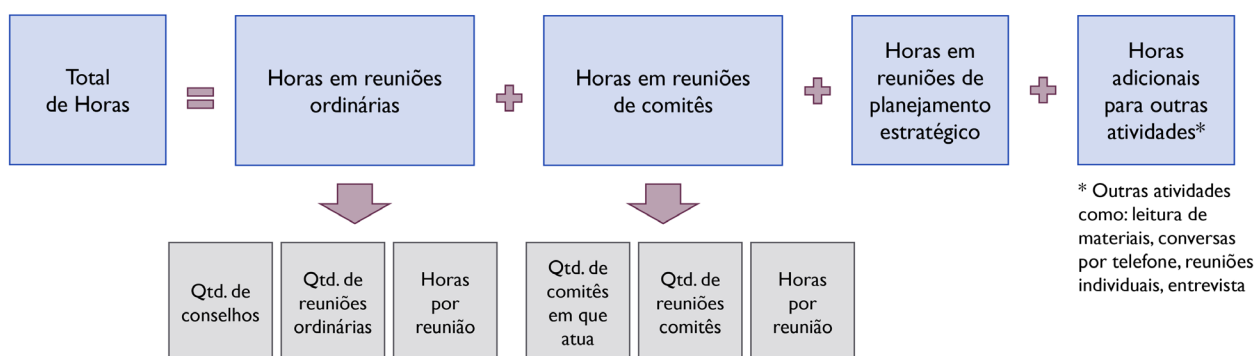
CÁLCULO DE HORAS

O cálculo do Total de Horas dedicado pelo conselheiro por ano por conselho é detalhado pela fórmula descrita abaixo e as questões envolvidas:

Para entender o total de horas dedicado pelos conselheiros para suas atividades, quebramos a análise em quatro etapas:

- Horas dedicadas a reuniões ordinárias, obtidas pela multiplicação entre a quantidade de conselhos em que este profissional atua, a quantidade de reuniões ordinárias e a duração média de cada uma delas;
- Horas dedicadas a reuniões de comitês, calculadas como a quantidade de comitês em que o conselheiro atua, multiplicada pela quantidade de reuniões anuais desses comitês vezes a duração média de cada reunião;
- Horas em reuniões de planejamento estratégico, obtidas através de uma pergunta direta sobre o tema;
- Horas em outras atividades adicionais, como leitura de materiais, conversas por telefone, reuniões individuais e entrevistas. O desenho esquemático abaixo resume essa lógica.

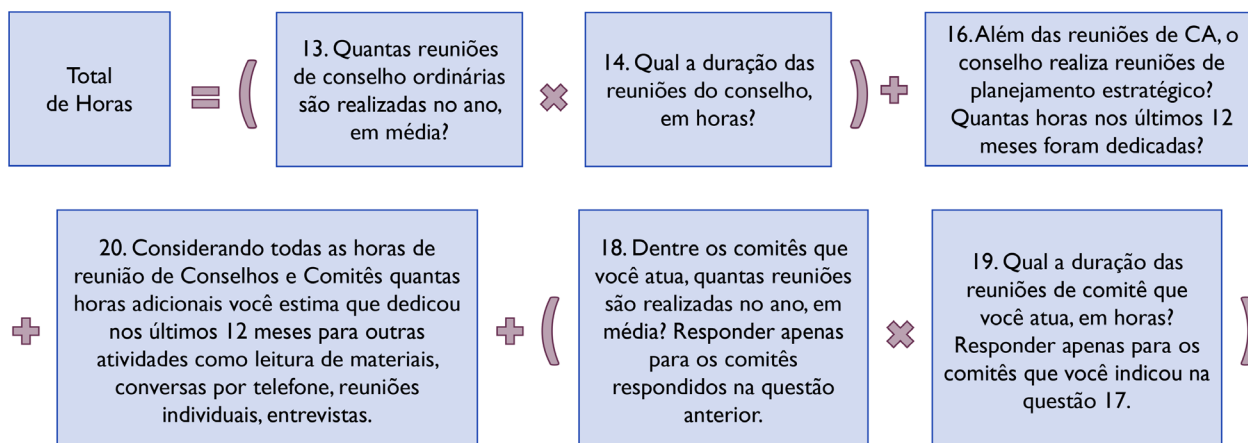
DETALHAMENTO DA FÓRMULA DO TOTAL DE HORA



TOTAL DE HORAS

As questões utilizadas para se obter esse racional estão detalhadas abaixo:

QUESTÕES ENVOLVIDAS



8

Referências

BUSSAB, W.D.O. and MORETTIN, P.A., 2010. *Estatística básica*. In *Estatística básica* (pp. xvi-540).

CONOVER, W. J. *Practical Nonparametric Statistics*. New York: John Wiley & Sons, v. 350. 1998.

FACCIO, M. and LARRY, HP. L. *The ultimate ownership of Western European corporations*. *Journal of financial economics* 65, n. 3, p. 365-395, 2002.

FERGUSON, T. S. *Mathematical statistics*. New York: Academic Press, 1967.

FICH, Eliezer M., and Anil Shivdasani. "Are busy boards effective monitors?" *The Journal of Finance* 61.2 (2006): 689-724.

GUERRA, S. *A caixa-preta da governança*. Editora Best Business, 2017.

GUERRA, S.; SANTOS, R. L. *Headaches, Concerns and Regrets: What does the experience of 102 Brazilian directors tell us? Private Sector Opinion*. Issue 39. Washington, DC: IFC., 2017.

GUERRA, S. *Os papéis do CA em empresas listadas no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) FEA/USP, 2009. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/>

disponiveis/12/12139/tde-11092009-141955/. Acesso em 4 de agosto de 2016.

GUERRA, S. and SANTOS, R.L., 2011. *Busy boards: How Does the simultaneous participation of directors in multiple companies affect the board's activities*. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 7(3), pp.79-89.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. IBGC, São Paulo, 2015.

_____. *COVID-19 (Coronavírus), Gerenciamento de Crises e o Papel dos Administradores nas Organizações*. IBGC, São Paulo, 2020.

_____. *GNDI 2020-2021 Survey Report – Board governance during the Covid-19 crisis: Análise dos Resultados Brasileiros*. IBGC, São Paulo, 2021.



BETTER
GOVERNANCE

ibgc instituto
brasileiro de
governança
corporativa

ISBN: 978-65-86366-05-1

CBL



9 786586 366051