

21/07/2014 - 05:00

Jovens conquistam espaço nos conselhos

Por **Letícia Arcoverde**

Ricardo Scavazza participou dos primeiros conselhos aos 27 anos, idade em que se

tornou sócio do Pátria Investimentos

Quando se pensa no conselho de administração de uma empresa, a imagem que vem mais rapidamente à cabeça é um grupo de homens com cabelos grisalhos e muitos anos de experiência corporativa acumulada. Embora essa visão ainda corresponda à realidade de muitas companhias, a tendência é de mudanças. Além da já comum defesa da inclusão de mulheres nesses espaços, empresas que buscam diversidade começam a apostar também em profissionais mais jovens.

"Quando se fala em conselhos, até alguém com pouco menos de 50 anos é visto pelo mercado como jovem", diz Diego Báez, da consultoria Heartman House.

Ele afirma, contudo, que tem visto organizações com vagas para conselheiros abaixo dos 40 - que ainda não têm vasta experiência em gestão, mas são muito bem qualificados tecnicamente. Entre as situações mais recorrentes estão analistas do mercado financeiro que ocupam cadeiras do conselho de companhias que receberam aportes de fundos de investimento.

Há também casos de empresas familiares que passaram por processos de profissionalização - nas quais herdeiros ocupam posições nos conselhos, ao invés de cargos executivos -, além de profissionais muito talentosos, que são convidados para o "board" mesmo não cumprindo com o requisito tradicional de acumular muitos anos de carreira. "Em todos os casos, há uma quebra de paradigma. De repente, entra alguém novo que começa a fazer perguntas que às vezes incomodam", diz Báez.

O administrador de empresas Ricardo Scavazza participou dos primeiros conselhos quando tinha 27 anos, idade em que também se tornou sócio do fundo Pátria Investimentos. Hoje, aos 36, ocupa uma cadeira no conselho da Kroton, vindo da Anhanguera Educacional, onde foi presidente por três anos e fez parte do conselho. A fusão das duas empresas, finalizada no início do mês, formou a companhia do setor educacional de maior valor de mercado na bolsa.

Hoje, Scavazza participa do órgão consultivo em 14 companhias, todas com aporte do Pátria, como a construtora Alphaville Urbanismo, a rede de academias BioRitmo e o grupo de shoppings Tenco. Em praticamente todos os conselhos de que toma parte, é o membro mais jovem. Com 15 anos de atuação em investimentos, o que inclui a criação de conselhos e a participação na gestão das empresas onde o fundo aplica, a idade acaba sendo um detalhe - mas não deixa de ser um desafio. "É preciso vencer pela competência e mostrar que você tem o que agregar nas discussões. Ter diferentes gerações na composição da mesa traz uma riqueza de visões", diz.

Para Fátima Zorzato, sócia da consultoria de recrutamento Russell Reynolds, essa tendência também surge em razão da queda da idade dos CEOs nos últimos anos. "As pessoas na gestão antes eram longevas, e os conselheiros precisavam ser mais velhos que elas", diz. Antes, o mais comum era buscar conselheiros aposentados, consultores ou professores - até

porque havia mais resistência das empresas a permitir que seus executivos entrassem no "board" de outras companhias. "Hoje, é importante ter participantes que estejam no calor da execução", diz. Com profissionais chegando cada vez mais jovens a posições que os capacitam dessa forma, a percepção de idade avançada deixa de ser sinônimo de experiência.

Aos 36 anos, o advogado Renato Chiodaro integra os conselhos da Pensalab, de equipamentos para laboratórios, e da Consenso Comércio e Representações. O convite veio após o escritório De Vivo, Whitaker e Castro Advogados, do qual ele é sócio, atuar em operações de fusão ou aquisição das empresas - área em que o advogado é especializado. Foi justamente a proximidade com tomadores de decisão nesses processos que despertou nele a vontade de um dia fazer parte de conselhos. Com isso em mente, fez um curso no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 2000 e agora é aluno de um MBA com esse foco. Em 2007, Chiodaro chegou a participar do conselho fiscal da Gol.

Nas duas empresas onde atua hoje, ele é o conselheiro mais jovem, junto com profissionais de mais de 55 anos. Segundo ele, é inevitável passar por um período de "provação" em que é preciso conquistar a confiança dos mais seniores. "É importante ganhar o respeito dos demais para conseguir conduzir discussões", diz. Após a adaptação inicial, porém, prevalece a complementariedade de visões entre a experiência dos mais velhos e a "oxigenação" trazida pelos mais jovens. Em especial, ele vê valor na preparação que os profissionais mais juniores têm em governança corporativa e técnicas de organização de conselho, o que acaba trazendo mais disciplina para os grupos.

Anna Maria Guimarães, diretora da escola de negócios B.I. International, que oferece cursos voltados para aspirantes a conselheiros ou membros dos "boards", percebeu nos últimos dois anos uma procura maior por profissionais da geração Y. "Eles trazem ideias consistentes e que é importante ter mais de uma geração na turma", diz. Hoje, os mais jovens são cerca de 20% da classe.

Um movimento que Báez, da Heartman House, vê com cada vez mais frequência é a presença de mulheres herdeiras em conselhos de empresas familiares, atuando como uma espécie de "defensora" do capital da família. "Elas chegam muito preparadas, com cursos de governança corporativa, e fazem o conselho funcionar de forma mais efetiva", diz. É o caso de Anna Emilia Bragança Buffara, de 29 anos, da distribuidora e produtora de suplementos alimentares Integral Médica. Desde os 13 anos, ela trabalha na empresa fundada pelo pai, tendo passado por áreas como o SAC, o laboratório de pesquisa e a gestão financeira. Em 2012, quando a companhia passou por um processo de profissionalização, a nutricionista deixou a área financeira e liderou a criação do conselho. "Minha preocupação sempre foi perpetuar a empresa", diz.

O grupo começou formado por ela, os pais, o irmão e um consultor que já trabalhava com a companhia. Com o tempo, dois executivos de outras empresas passaram a integrar o grupo como conselheiros independentes. "Mostra uma postura mais madura da família no negócio e dá mais embasamento para o presidente nas tomadas de decisão", diz. Atualmente, a empresa é comandada por um irmão de Anna, seu pai é o presidente do conselho e ela se considera "coordenadora" do órgão, atuando como organizadora nas reuniões.

Uma tendência forte nos Estados Unidos é a adição de profissionais mais jovens com experiência em tecnologia e mídias sociais para trazer uma opinião mais "digital" aos conselhos de empresas como Starbucks e Wal-Mart. "É alguém que está mais conectado com a demanda e dentro do mundo de referência", explica Fátima, da Russell Reynolds.

Um movimento similar levou Thiago Domenici, vice-presidente da gestora de fundos de investimento Confrapar, para o conselho da Netcom há cerca de dois meses. Como investidora da startup de tecnologia para o setor de saúde, a Confrapar tem direito a nomear dois membros do "board". Domenici, de 38 anos, substituiu recentemente um conselheiro mais velho, após o fundo ver necessidade de ter alguém com mais experiência em tecnologia e mais disponibilidade. "É importante ser um integrante mais ativo, que dá visão estratégica e não está restrito a um setor", diz Domenici.

É comum que conselheiros de startups como a Netcom não sejam remunerados como em "boards" tradicionais, e sim com stock options - por isso, os jovens também são mais visados. A tecnologia está presente até na forma como o conselho se encontra mensalmente. Como a sede da empresa fica em Minas Gerais e os conselheiros estão espalhados por outros Estados, as reuniões muitas vezes acontecem por Skype.

Com uma tendência mais forte da criação de conselhos em empresas fechadas e familiares, Robert Juenemann, conselheiro de administração do IBGC, destaca também a falta de profissionais com experiência para ocupar essas posições. "A idade é um fator relativo. O importante é ter senioridade", ressalta. Ainda assim, ele considera que a

maturidade adquirida com o passar dos anos pode ajudar a tornar o profissional mais adequado ao cargo. "O conselheiro tem que zelar pelos valores da instituição. Isso significa tomar decisões difíceis, que podem ser boas para o negócio, mas às vezes prejudicar o acionista que o colocou lá."