

CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO

**GUARDIÕES DO PRESENTE
ARAUTOS DO FUTURO**

Ruy Flaks Schneider
06.10.2025

**SIR ISAIAH BERLIN:
O EMBAIXADOR DO FUTURO**



O QUE OS **STAKEHOLDERS** ESPERAM/NECESSITAM DOS CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO?

PRESENTE

PRESERVAR:

- Conquistas
- Ganhos
- Reputação

FUTURO

- Hipóteses
- Cenários
- Elaborar
- **Identificar:** "Novo Normal"?
- **Formular:**
 - Estratégias
 - Change Management

GOVERNANÇA

Governança não é Management.

Governança: Arte do Conselheiro.

Conjunto de normas e procedimentos que asseguram o devido funcionamento da empresa: operacional, legal e em conformidade, dados a conhecer a todos os stakeholders em propósitos, conteúdo e tempo hábil.

“

O peixe apodrece a partir da cabeça.

”

Bloomberg Markets Daily, 25/07/2025

"As ações da INTEL acham-se caindo 5,2% no pré-mercado após comentários do CEO Lip Bu Tan, do fabricante de chips, deflagarem receios de que ele estaria mais focado em redução de custos do que em restaurar a vantagem tecnológica da empresa."

Visão do Management x Visão do Stakeholder
(acionistas!)



RESPONSABILIDADE DOS ADMINISTRADORES

Legislação Civil e Empresarial

- Lei 10.406/2002 – **Código Civil**
- Lei 6.404/1976 – **Lei das Sociedades Anônimas**
- Lei 11.101/2005 – **Lei de Falências e Recuperação de Empresas (Lei 14.112/2020)**

Mercado de Capitais

- Lei 6.385/1975 – **Lei do Mercado de Valores Mobiliários**
- Lei 10.303/2001 – **Insider Trading**
- **Instruções da CVM**

Legislação Penal e Regulatória

- Lei 2.848/1940 – **Código Penal**
- Lei 7.492/1986 – **Crimes de Colarinho Branco**
- Lei 12.846/2013 – **Lei Anticorrupção**
- Lei 9.605/1988 – **Crimes Ambientais**

Outras Legislações

- Lei 8.078/1990 – **Código de Defesa do Consumidor**
- Lei 5.172/1966 – **Código Tributário Nacional**
- Lei 13.105/2015 – **Novo Código de Processo Civil**
- Lei 9.307/1996 – **Lei de Arbitragem**
- Lei 13.303/2016 – **Lei das Estatais**
- **Códigos de Autorregulação**



A EQUAÇÃO DO CONSELHEIRO

3P4CG

P
roduto
rocesso
osicionamento

C
lientes
ompetição
ustos
anaís

G
overno

PESSOAS – OPERAÇÕES – ESTRATÉGIA

As 8 competências essenciais (Ram Charan):

1 Competência para posicionar a empresa

Ameaças / Oportunidades da tecnologia

2 Competência para identificar mudanças externas

Users views / New users

3 Competência para integrar os colaboradores

Amplidão de Visão / Novas Ideias

4 Competência para avaliar pessoas

Formar novos líderes



PESSOAS – OPERAÇÕES – ESTRATÉGIA

As 8 competências essenciais (Ram Charan):

5 Competência para moldar equipes

Administração de egos

6 Competência para estabelecer objetivos e metas

Realismo

7 Competência para definir prioridades

Recursos e procedimentos

8 Competência para enfrentar forças externas

Identificar, prever, como reagir àquelas fora de seu controle



AS PERSONALIDADES DOS CONSELHEIROS:

CONDIÇÕES SINE QUA NON:

Competência

Experiência

Integridade



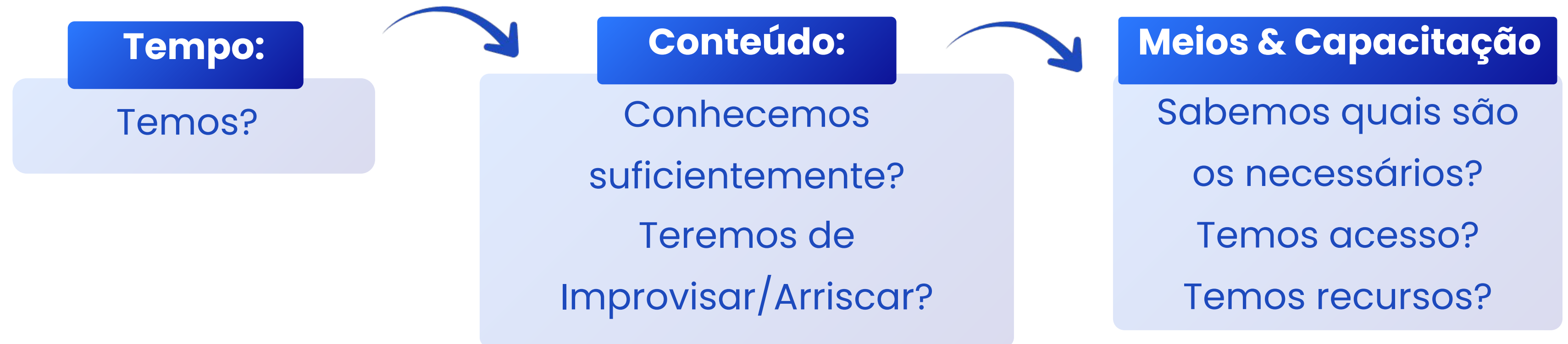
PERSONALIDADES:

Mantenedora

Recuperadora

Empreendedora

O PROCESSO DECISÓRIO NO CONSELHO



Os Sábios Bíblicos

Os Dez Mandamentos

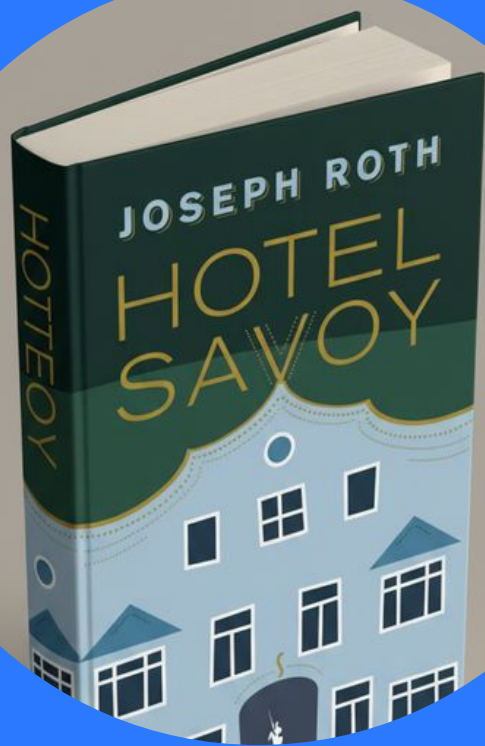
Os Gregos:

Sócrates, Platão e Aristóteles

Pensadores Modernos:

- Maquiavel
- Adam Smith
- Max Weber
- Isaiah Berlin
- Karl Popper
- Friedrich von Hayek
- Joseph Schumpeter
- John Maynard Keynes
- Raymond Aron
- Sigmund Freud





Joseph Roth
(1894-1939)

“Hotel Savoy”

**Identificar lacunas
e preenche-las**