

Uma Visão Europeia do *Corporate Governance:* *Board of Directors*



Pedro Rocha Matos
Partner da Heidrick & Struggles

HEIDRICK & STRUGGLES



Agenda



I. Enquadramento

II. Análise de Resultados

III. Características de um *Governance* Dinâmico

IV. Conclusões Finais

Enquadramento

Relatório Europeu de *Corporate Governance* 2014 - Heidrick & Struggles



A Heidrick & Struggles publica um relatório bianual desde 1999, que fornece uma análise comparativa dos modelos de governo, oferecendo perspectivas e tópicos de reflexão sobre a gestão corporativa.

(Disponível em: www.heidrick.com)

Enquadramento

Relatório Europeu de *Corporate Governance* 2014 - Heidrick & Struggles

Esta 8ª Edição permite ter uma **visão actualizada** sobre a realidade do *Corporate Governance* na Europa, apresentando resultados referentes a:

INDICADORES OBJECTIVOS

- Estrutura, composição e avaliação do *Board* nas **TOP 400 empresas europeias de 15 países, cotadas nos principais índices bolsistas** (no caso de Portugal inclui o PSI20).

INDICADORES PERCEPCIONADOS

- ***Board Effectiveness Survey***, aplicado a 236 Membros do *Board* a nível europeu, com participação muito representativa de Portugal.

IMPORTÂNCIA DESTE ESTUDO

- Fonte de *benchmark* para as Empresas Portuguesas.
- Identifica tendências e melhores práticas de *governance* ao nível Europeu.
- Antecipa os novos desafios do *governance*.
- Base para reflexão e debate sobre o modelo de *governance* a adoptar na Companhia.
- Instrumento de trabalho para os Accionistas/*Chairman*/CEO/Comités de *Corporate Governance*.

Enquadramento

INVESTIDORES

A OCDE está a actualizar os seus Princípios de *Corporate Governance*. Os investidores valorizam cada vez mais o modelo de governo das empresas, no momento de decidir sobre o seu portfólio de investimentos.

A entrada investidores internacionais nas Empresas Portuguesas, a privatização de Empresas Públicas, a entrada em bolsa de novas Empresas, os processos de fusão em curso e a internacionalização de empresas portuguesas ditam uma **nova dinâmica no Corporate Governance**.

Alguns casos ilustrativos:

- Não Exaustivo -



Entrada de novos Accionistas



Fusão



Entrada em Bolsa



Privatização



Agenda

I. Enquadramento



II. Análise de Resultados

III. Características de um *Governance* Dinâmico

IV. Conclusões Finais

II. Análise de Resultados

Os principais **dados de benchmarking** recolhidos no **Estudo de Corporate Governance** são apresentados em **três categorias de análise**:



II. Análise de Resultados: Estrutura do *Board*



Dimensão: Número médio de Administradores por *Board*:

2011	2013		Número médio de Administradores 2013
12.1	12.1	■	2013 European average 12.1
17.1	17.0	▼	Germany* 17.0
14.3	14.3	■	Spain 14.3
15.2	14.1	▼	Portugal 14.1
14.2	14.0	▼	France 14.0
13.9	14.0	▲	Italy 14.0
13.8	12.5	▼	Belgium 12.5
12.4	12.4	■	United Kingdom 12.4
11.5	11.8	▲	Austria 11.8
10.7	11.6	▲	Sweden 11.6
10.4	10.3	▼	Switzerland 10.3
9.8	10.0	▲	Denmark 10.0
8.7	8.6	▼	Netherlands 8.6
8.0	8.5	▲	Norway 8.5
8.2	8.3	▲	Poland 8.3
7.8	7.5	▼	Finland 7.5

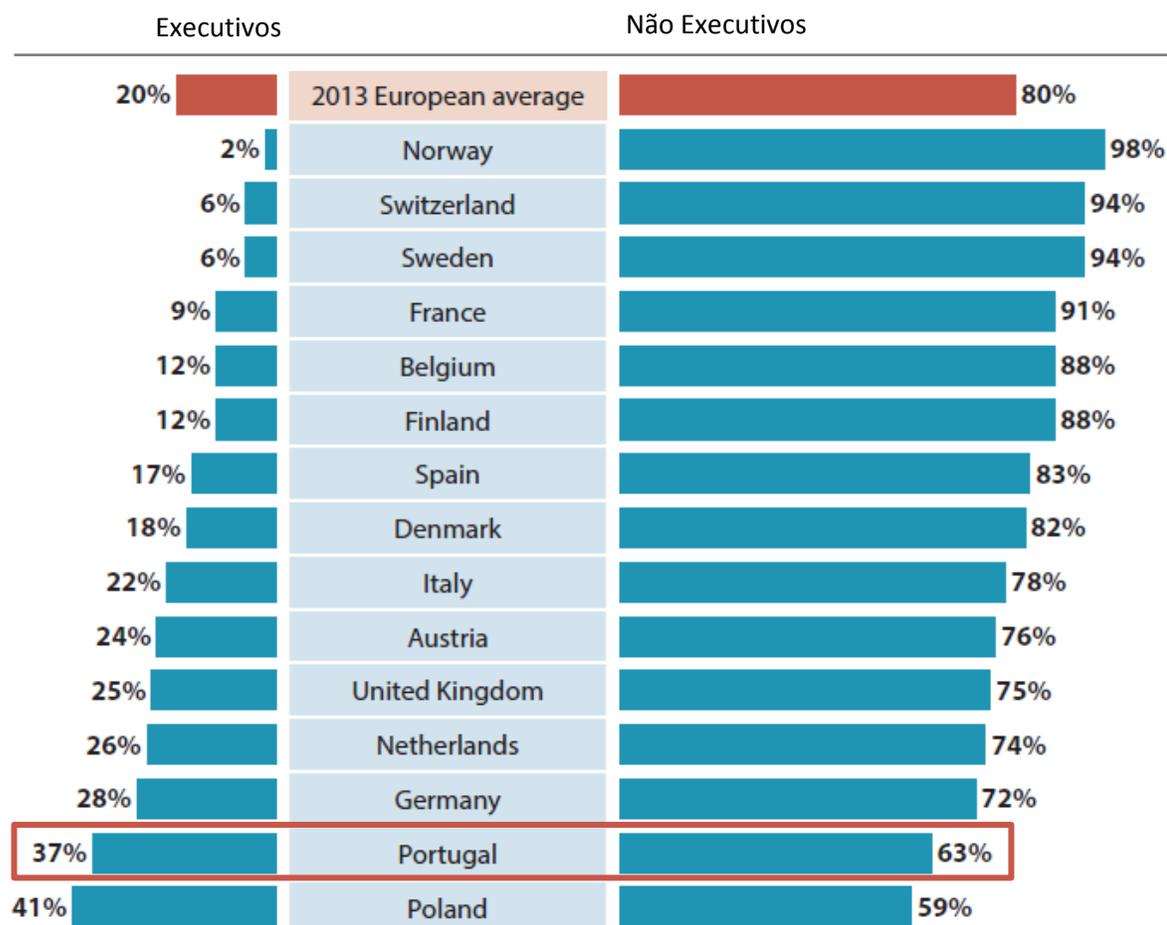
- A **média europeia** é de **12,1** membros, **tendência verificada em 2011** e com uma **ligeira subida** face aos **resultados de 2009** (11,8 membros).
- Em **Portugal** e na **Bélgica** verificou uma **diminuição do Board** para **14,1** e **12,1**, respectivamente.
- **Ainda assim, Portugal** continua a estar **no top 3** dos países Europeus com maior número de membros no *Board*.

Nota (*): Na Alemanha, estão incluídos no *Board* os Representantes da Comissão de Trabalhadores.

II. Análise de Resultados: Estrutura do *Board*



Representação: Proporção de Administradores Executivos e Não Executivos (%)

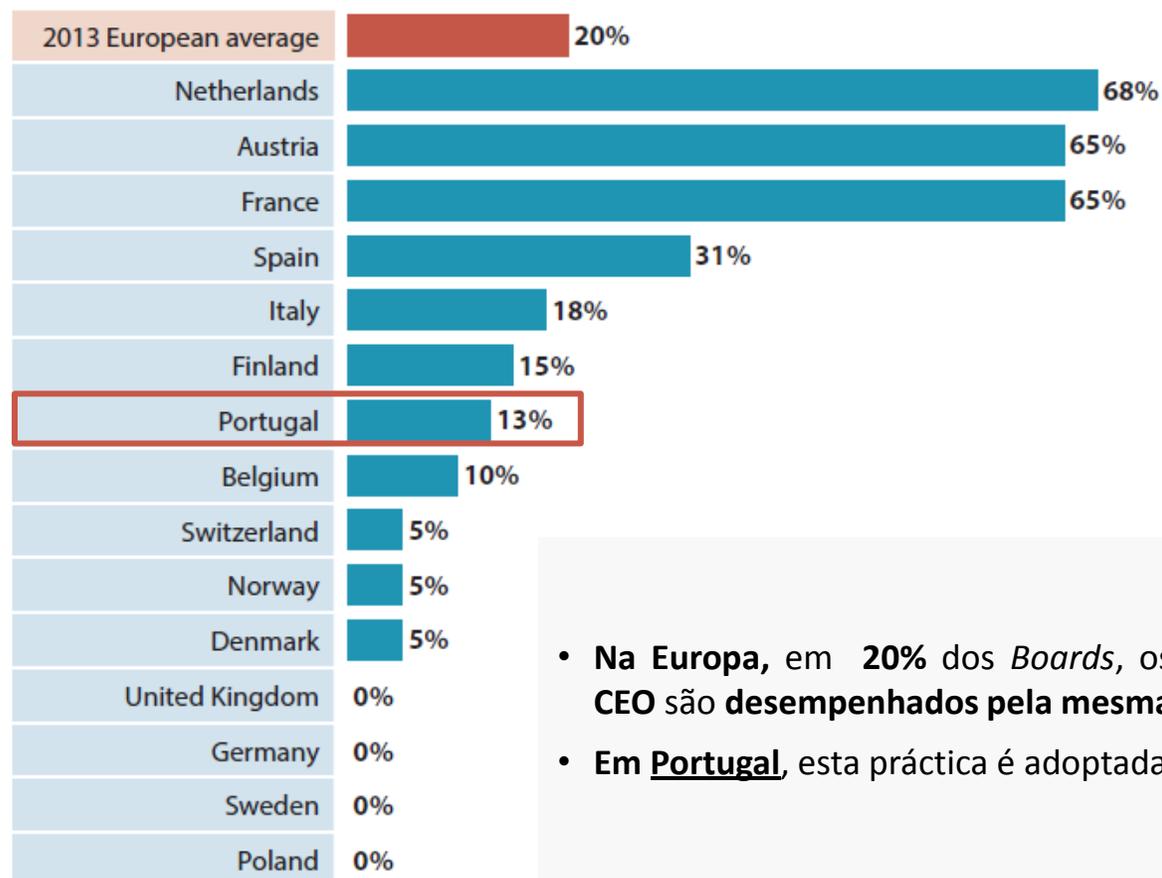


- Na Europa, a representatividade dos **administradores não executivos no *Board*** continua a ser superior (80%).
- A **Noruega, Suíça, Suécia e França** apresentam uma clara **predominância de não executivos no *Board*** (acima dos 90%).
- Em **Portugal** a **proporção** de executivos é mais significativa (**37% executivos vs. 63% não executivos**).

II. Análise de Resultados: Estrutura do *Board*



Representação: *Boards* onde o **Chairman** e CEO são desempenhados pelo mesmo Administrador (%)



- Na Europa, em 20% dos *Boards*, os cargos de **Chairman** e CEO são desempenhados pela mesma pessoa.
- Em Portugal, esta prática é adoptada por 13% das Empresas.

II. Análise de Resultados: Estrutura do Board

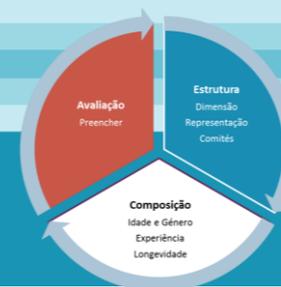


Comités por país (%)

#		Auditoria e Controlo	Remuneração	Nomeação	Outros Comitês chave
3,4	2013 European average	96% ▼	89% ▼	73% ▲	
3,0	Austria	100% ■	85% ■	65% ▼	
3,0	Belgium	100% ■	95% ▲	85% ▼	
2,6	Denmark	100% ▲	75% ▲	55% ▲	
2,4	Finland	95% ▼	90% ▼	75% ▲	
3,5	France	95% ▼	95% ▼	95% ■	Strategy 65%
4,6	Germany	97% ■	90% ■	97% ▲	
3,3	Italy	98% ■	95% ■	80% ▲	
3,4	Netherlands	100% ■	100% ▲	100% ▲	
2,3	Norway	90% ▼	85% ▲	30% ▲	
2,1	Poland	85% ▼	55% ▼	15% ▼	
3,3	Portugal	85% ■	90% ▼	45% ▲	Corporate Governance 60%
3,5	Spain	100% ■	94% ▼	94% ▼	
2,4	Sweden	95% ▼	95% ▲	100% ■	
3,6	Switzerland	100% ■	95% ▼	75% ▼	Corporate Governance 65%
4,4	United Kingdom	100% ■	100% ■	100% ■	

- Na **Europa**, o **número médio de Comitês** de apoio ao *Board* é de **3,4**; **Portugal** posiciona-se a meio da tabela dos restantes países Europeus com **3,3**.
- **Auditoria e controlo**: Continua a ser um **standard Europeu (96%)**. Em **Portugal**, mantém-se a tendência verificada em 2011 (**85%**).
- **Remuneração**: Na europa mantém a tendência verificada em 2011; Em **Portugal** apresenta um **decréscimo de cerca de 10% face a 2011**.
- **Nomeação**: Na Europa mantém-se a tendência verificada em 2011; Em **Portugal**, o nº de Empresas com a existência deste comité **aumentou significativamente: 25% em 2011 vs. 45% em 2013**.
- **Governance**: Comité específico em **Portugal (60%)** e na Suíça (65%).
- **Estratégia**: Comité específico em França (65%).

II. Análise de Resultados: Composição do *Board*

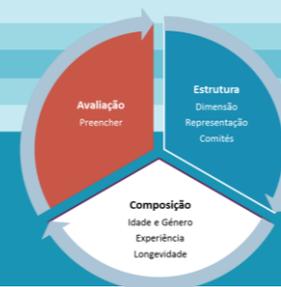


Idade e Género: Classificação etária de Administradores no *Board*

	< 50	51 a 60	61 a 70	> 70
2013 European average	20.1%	38.8%	33.8%	7.4%
Austria	30.5% *	37.8%	28.0%	3.6%
Belgium	20.1%	36.8%	35.9%	7.3%
Denmark	29.1%	45.7%	23.5%	1.7%
Finland	18.9%	45.7%	34.1%	1.2%
France	14.9%	36.9%	38.0%	10.2%
Germany	23.5%	44.9%	25.7%	5.8%
Italy	21.1%	27.0%	34.7%	17.2% *
Netherlands	13.6%	32.7%	47.1%*	6.6%
Norway	25.2%	48.3% *	24.5%	2.0%
Poland	48.6% *	32.6%	16.6%	2.3%
Portugal	24.3%	43.7%	23.6%	8.5%
Spain	12.9%	32.6%	39.6%	14.9% *
Sweden	18.6%	49.8% *	27.7%	4.0%
Switzerland	10.0%	34.1%	52.1% *	3.8%
United Kingdom	13.6%	32.7%	47.1%*	6.6%

- A **idade média dos administradores europeus é de 58,2 anos, tendo vindo a baixar ligeiramente desde 2009** (2011: 58,4; 2009: 59,0).
- **Espanha e Itália** apresentam a **mais elevada proporção de administradores** com idade superior a **70 anos** (cerca de 1 em 6).
- Por outro lado, na **Polónia**, **quase metade** dos administradores têm **menos de 50 anos**.
- Em **Portugal**, a **média de idades é de 56,6** e a **grande maioria** de membros do *Board* (68%) têm **até 60 anos de idade**.

II. Análise de Resultados: Composição do *Board*



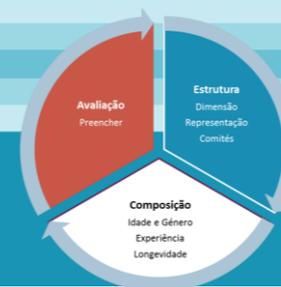
Idade e Género: Proporção de mulheres no *Board*

	% de mulheres no <i>Board</i>		% de Empresas sem mulheres no <i>Board</i>	
	2011	2013	2011	2013
European average	12%	17% ▲	25%	12% ▼
Austria	8%	10% ▲	50%	20% ▼
Belgium	8%	15% ▲	35%	15% ▼
Denmark	18%	17% ▼	0%	10% ▲
Finland	25%	27% ▲	4%	0% ▼
France	11%	25% ▲	10%	3% ▼
Germany*	13%	16% ▲	10%	7% ▼
Italy	3%	11% ▲	70%	20% ▼
Netherlands	15%	19% ▲	24%	4% ▼
Norway	33%	39% ▲	10%	0% ▼
Poland	8%	8% ■	47%	40% ▼
Portugal	4%	8% ▲	55%	30% ▼
Spain	9%	13% ▲	26%	14% ▼
Sweden	29%	27% ▼	4%	0% ▼
Switzerland	11%	14% ▲	15%	15% ■
United Kingdom	12%	18% ▲	14%	6% ▼

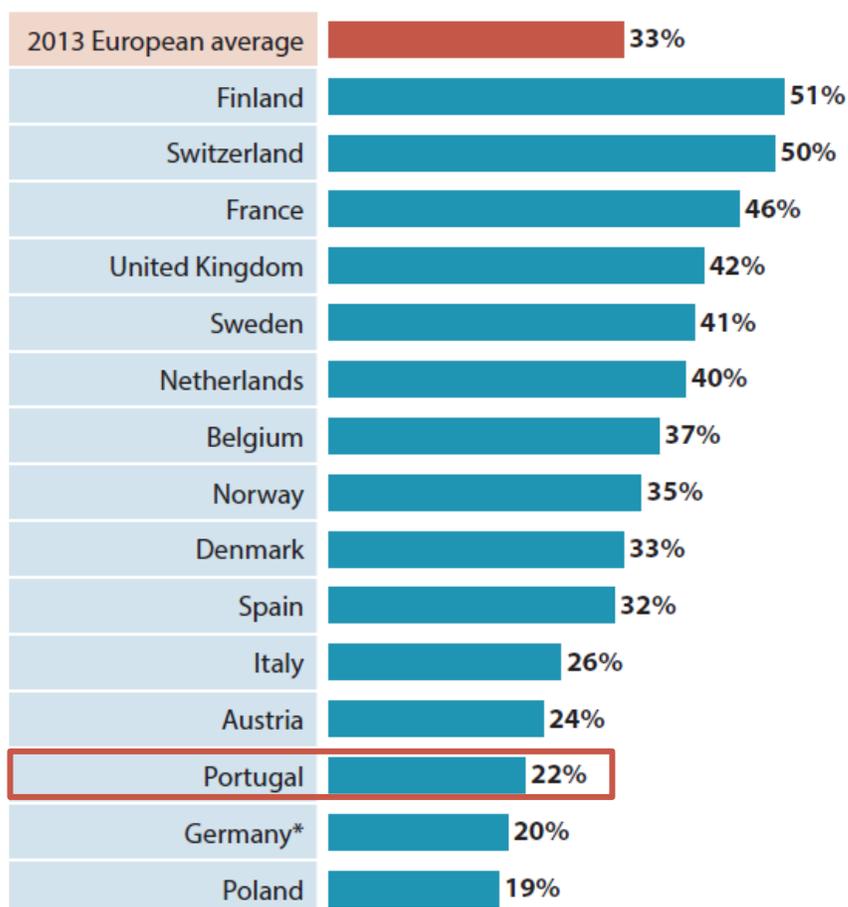
- Na **Europa**, a **percentagem de mulheres no *Board*** aumentou de **10% em 2009 para 17% em 2013**.
- O número de ***Boards*** sem qualquer **representação feminina** caiu drasticamente de **33% para 12%** durante o mesmo período.
- Em **Portugal**, a **percentagem de mulheres no *Board*** aumentou **4% face a 2011**, contudo, continua a ser um dos países com **menor representatividade feminina no *Board* (30%)**.
- Em **alguns países** foram introduzidas **quotas mínimas de representatividade feminina, entre 20% a 40%**: França, Noruega, Espanha, Bélgica, Holanda, Inglaterra e Itália.

Nota (*): Na Alemanha, estão incluídos no *Board* os Representantes da Comissão de Trabalhadores.

II. Análise de Resultados: Composição do *Board*



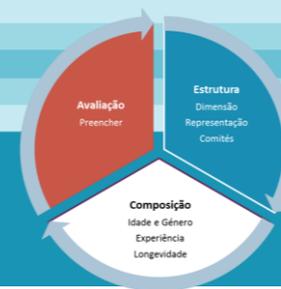
Experiência: Proporção de Administradores no *Board* com experiência prévia de CEO*¹



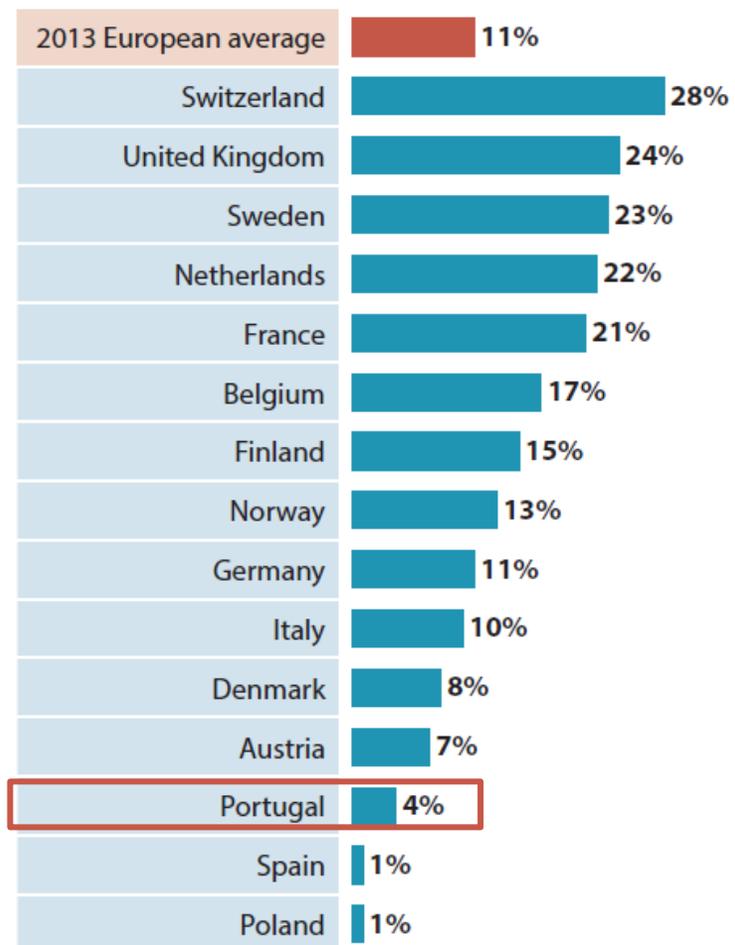
- Na **Europa**, cerca de **um terço dos membros no *Board* têm anterior experiência como CEO**, verificando-se uma **descida de 11% face a 2011**.
- A **Finlândia, Suíça e França** são os países que apresentam uma maior proporção (**cerca de 50%**).
- **Portugal é um dos países com menor percentagem**, associada a esta prática (**22%**).

Nota (*1): Não considerando os membros com actual função de CEO.

II. Análise de Resultados: Composição do *Board*

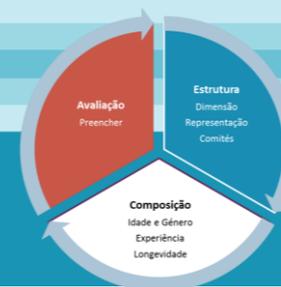


Experiência: Proporção de Administradores titulares de 3 ou mais funções não executivas noutras empresas cotadas.



- Na **Europa**, apenas **11%** dos membros **desempenham 3 ou mais funções não executivas em Empresas cotadas**.
- **Portugal** é um dos países com menor percentagem associada a esta prática (**4%**).

II. Análise de Resultados: Composição do *Board*

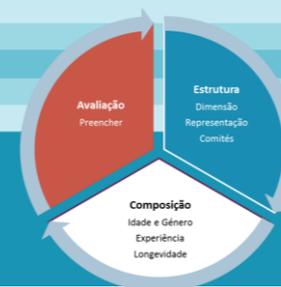


Experiência: Proporção de Administradores de outras nacionalidades no *Board*

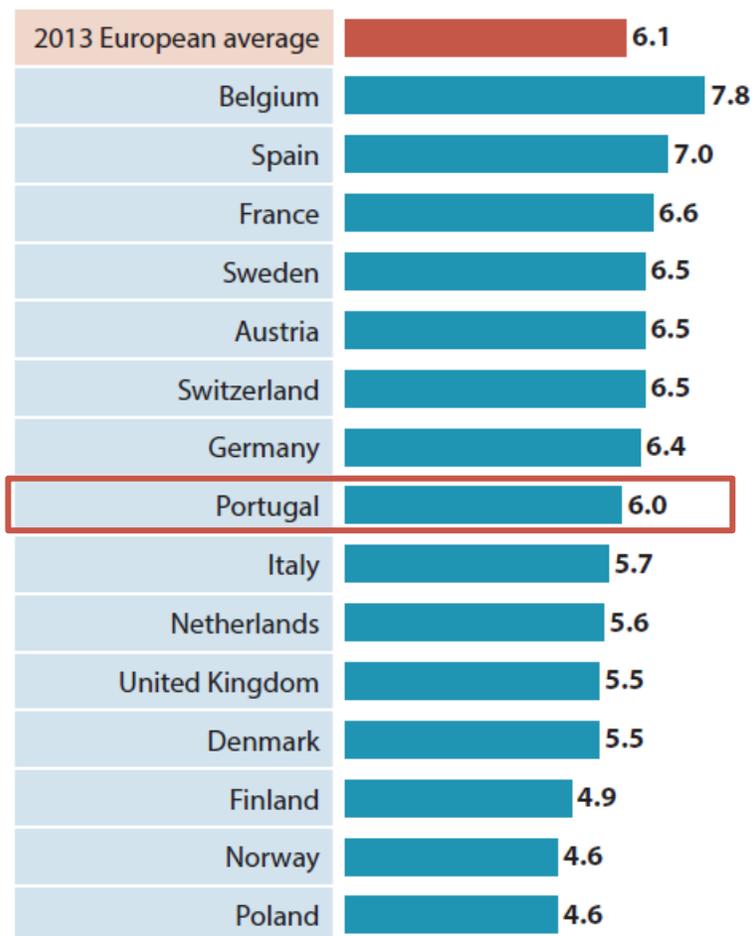
	2011	2013
North America	23%	24% ▲
France	13%	10% ▼
Northern Europe	11%	10% ▼
United Kingdom	10%	10% ■
Benelux	7%	9% ▲
Germany	9%	8% ▼
Central & Eastern Europe	4%	8% ▲
Asia Pacific	6%	6% ■
Italy	4%	4% ■
Spain & Portugal	3%	4% ▲
Latin & South America	3%	3% ■
Middle East & Africa	3%	3% ■
<i>other European countries</i>	4%	1% ▼

- A proporção de **membros de outras nacionalidades** no *Board* **tem vindo a aumentar** nos últimos 4 anos (**2009: 23%; 2011: 24%; 2013: 30%**).
- Os membros **Norte Americanos** continuam a ter a **maior representatividade (24%)**, verificando-se igualmente **algumas subidas** da proveniência da Europa Central e Oriental (4%), Benelux (2%) e da **Península Ibérica (1%)**.

II. Análise de Resultados: Composição do *Board*

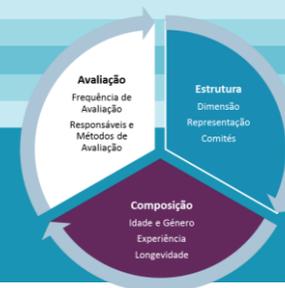


Longevidade: Número médio de anos no *Board*

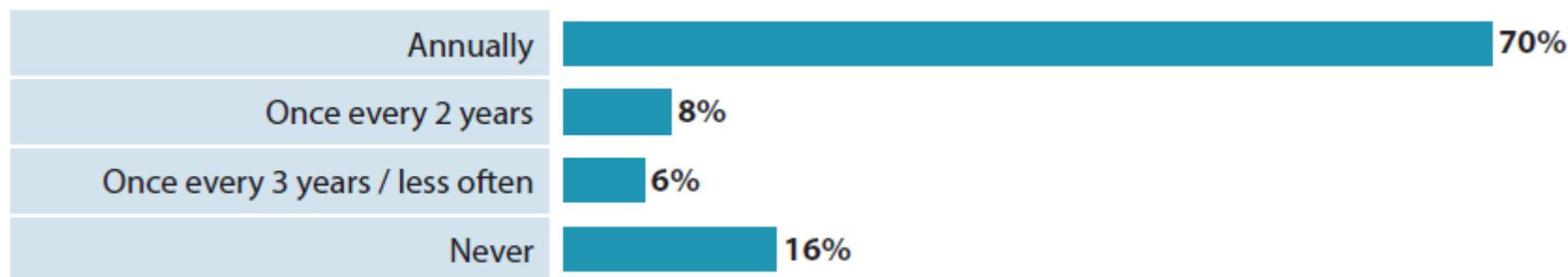


- Na **Europa**, a **média de permanência dos Administradores no Board** é de **6 anos**.
- A **Bélgica** está no **topo da tabela com 7,8 anos**, enquanto a **Noruega e a Polónia** apresentam um **maior turnover de membros no Board (4,6)**.
- Especificamente em **Portugal**, o **número médio de anos tem vindo a aumentar** (2009: 4,7 anos; 2013: 6 anos) estando, no entanto, alinhado com a média Europeia.

II. Análise de Resultados: Avaliação do *Board*

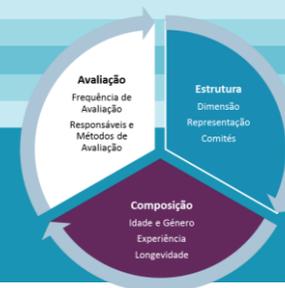


Frequência de avaliação do *Board*



- Na **Europa**, em média, **70% das Empresas avaliam formalmente os seus executivos numa base anual** – esta prática está mais consolidada em países como o **Reino Unido (100%), Suécia (87%) e Finlândia (81%)**.
- Por outro lado, **uma em cada seis Empresas** relatam **não existir actualmente** qualquer tipo de **avaliação de desempenho** aos seus *Boards*.

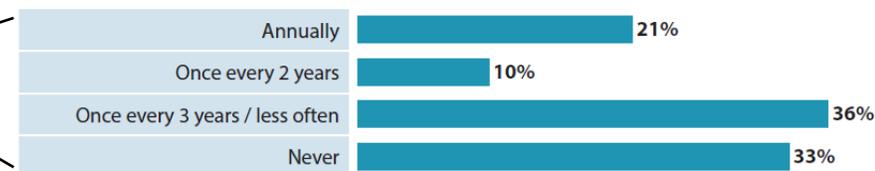
II. Análise de Resultados: Avaliação do Board



Responsáveis e Métodos de avaliação do Board

	Board	Chairman	CEO
The chairman	41%	4%	30%
A committee	13%	12%	18%
Senior / Lead independent director	4%	14%	3%
Board members	33%	53%	52%
External consultant / facilitator	17%	11%	5%
other	4%	5%	5%
No one / not applicable	5%	11%	6%

Utilização de Consultores Externos:



- As avaliações dos executivos são maioritariamente conduzidas pelo **Chairman** (41% Board executivo; 30% CEO) e/ ou por outros membros do Board (33% Board executivo; 52% CEO).
- O **Chairman** é igualmente avaliado por outros membros do Board (53%).
- Por outro lado, **21% das Empresas** analisadas que conduzem avaliações anuais, recorrem a consultores externos.
- O método predominante de avaliação do Board continua a ser o **Questionário/Scorecard (78%)**. 65% das Empresas utiliza a **discussão aberta de ideias** e 54% a **entrevista individual**, métodos utilizados isoladamente ou articulados com o Questionário/Scorecard.

II. Principais *Key Findings* em Portugal

- **3º país com maior número de membros no *Board***, embora com uma **redução face a 2011**.
- **2ª país com maior número de executivos no *Board***, comparativamente à generalidade dos países Europeus.
- **13%** de *Boards* onde o ***Chairman* e CEO** são **desempenhado pelo mesmo Administrador**.
- **Alinhado com a média europeia** quanto ao **número de comités de apoio ao Board**: Comité de Remuneração com um decréscimo de 10%; Comité de Nomeação com um aumento de 25%.
- Com uma **média de idades no Board de 56,6**, menor que a média europeia.
- **Baixa representatividade feminina** no Board, embora tendo vindo a **aumentar desde 2011**.
- **Reduzida percentagem de Administradores** no *Board* com **experiência prévia de CEO**.
- **Reduzido número de membros titulares de 3 ou mais funções não executivas** em empresas cotadas.
- **Alinhado com a média europeia** quanto ao **número de anos de permanência no Board**, tendo vindo a **aumentar desde 2009**



Agenda

I. Enquadramento

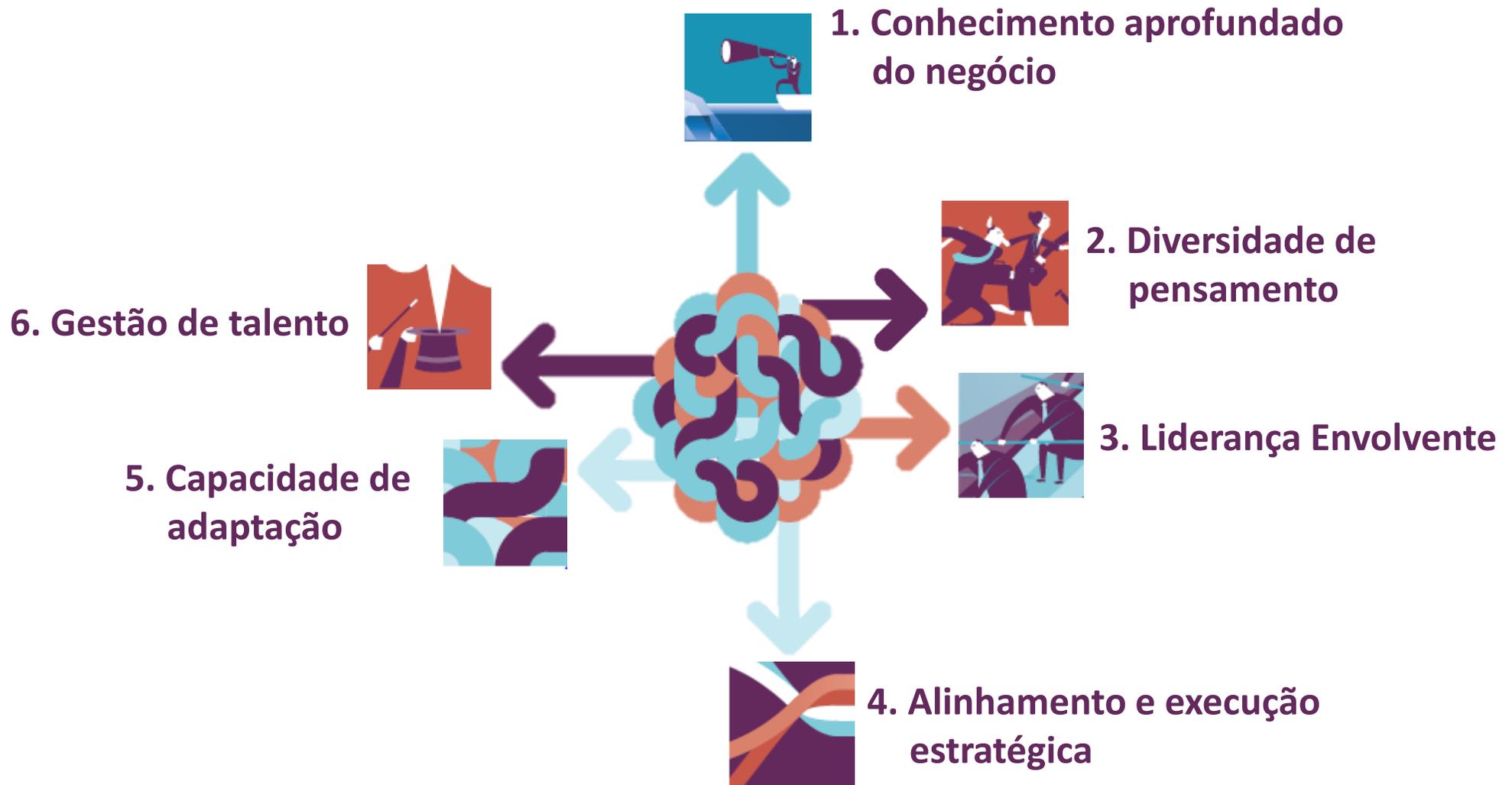
II. Análise de Resultados



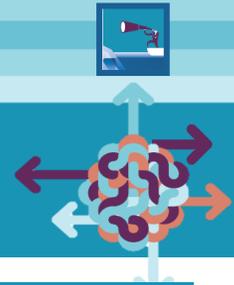
III. Características de um *Governance* Dinâmico

IV. Conclusões Finais

III. Características de um *Governance* Dinâmico

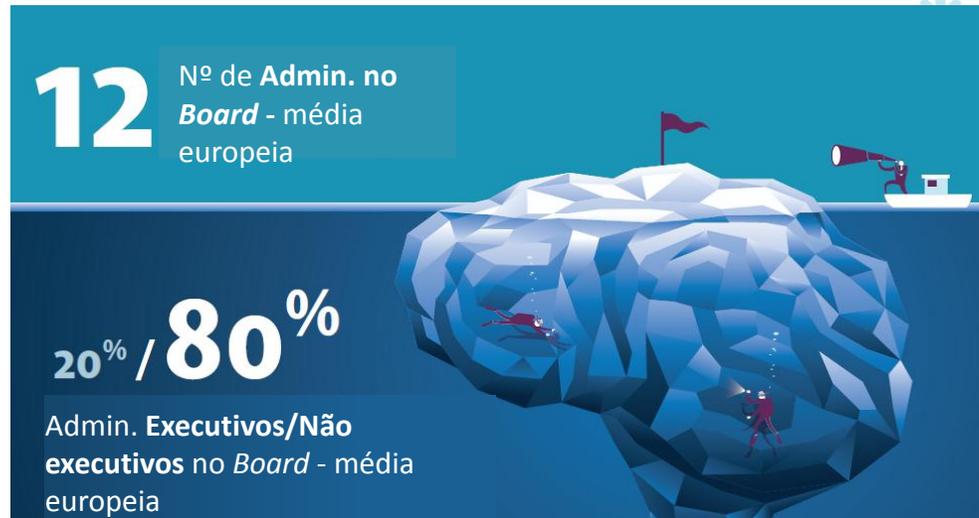


III. Características de um *Governance* Dinâmico



1. CONHECIMENTO APROFUNDADO DO NEGÓCIO

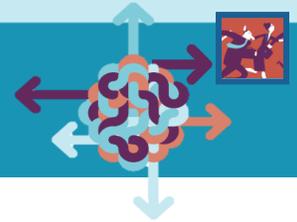
A CURIOSIDADE é um pré-requisito



Para contribuir com *insights* relevantes, o *Board* deve conhecer profundamente o negócio e o contexto da Empresa:

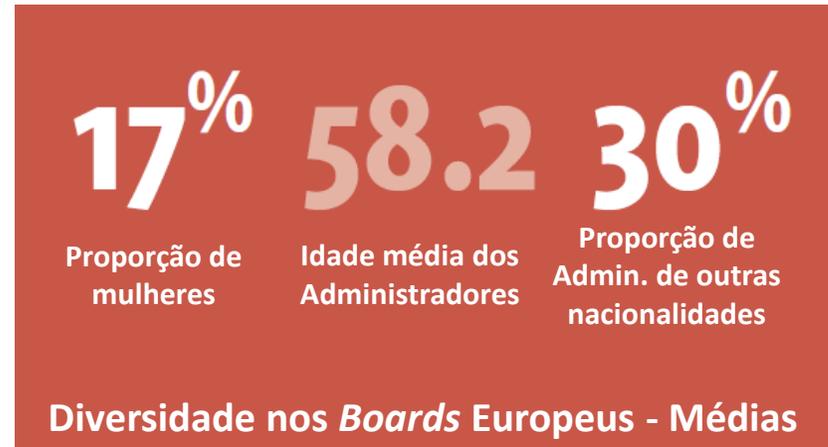
- A diversidade de experiências no *Board* é fundamental para promover e enriquecer o debate estratégico.
- O processo de *onboarding* dos Não Executivos é fundamental para que apreendam rapidamente a dinâmica e o contexto da empresa.
- O *Board* deve envolver-se na realidade da Empresa, extraíndo a **informação certa** para promover uma visão mais alargada sobre o negócio e o sector, bem como para compreender as práticas de liderança na Organização.
- Para um debate construtivo de ideias, as fronteiras e o papel dos **Membros Executivos** (*insiders*) e **Não Executivos** (*outsiders*) devem estar bem definidos, existindo um justo equilíbrio entre ambos.
- Outros factores críticos prendem-se com:
 - o nº de comités que suportam o *Board*, assegurando os conhecimentos de gestão e os skills de negócio adequados;
 - Um modelo de avaliação de performance e compensação que promova o alinhamento com os interesses e expectativas dos Accionistas.

III. Características de um *Governance* Dinâmico



2. DIVERSIDADE DE PENSAMENTO

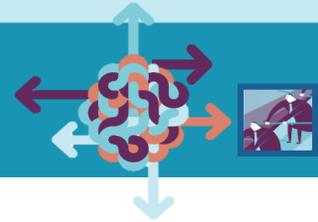
As necessidades do negócio conduzem à diversidade no *Board*.



A eficácia e o sucesso do *Board* depende em larga medida da diversidade dos membros que o compõem. Na Europa:

- A **proporção de mulheres** permanece aquém do desejado, apesar de ter aumentado 70% nos últimos 4 anos. Em alguns países foram mesmo introduzidas quotas mínimas. **Portugal apresenta uma das menores percentagens (8%).**
- A **idade média** dos Administradores é de 58,2 anos, o *Chairman* tende a rondar os 60 anos e o CEO acima dos 50 anos. Torna-se necessário potenciar cada vez mais as novas gerações, na liderança de topo das empresas
- A proporção de Administradores de **outras nacionalidades** tem vindo a aumentar e representa em média 30%, sendo que tem-se verificado uma maior tendência na contratação de membros com experiência proveniente do Mercado Asiático.
- Também a **diversidade de personalidades, experiência e conhecimentos técnicos e sectoriais** enriquece o poder de disputa e profundidade no debate estratégico da companhia
- Os *Boards* necessitam de profissionalizar os seus processos de captação e recrutamento de administradores e evoluir do recrutamento “emocional/político” para um **processo formal de pesquisa profissional de candidatos.**

III. Características de um *Governance* Dinâmico



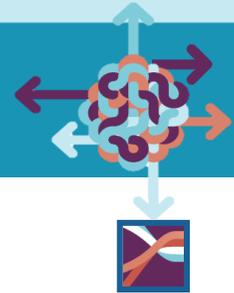
3. LIDERANÇA ENVOLVENTE

O *Chairman* deve desenvolver a sua versatilidade e adaptabilidade para gerir diferentes competências, conhecimentos e experiências do *Board*, desafiando construtivamente a Gestão e os Administradores Não executivos em termos de *performance*.



- Os CEOs de referência reconhecem a importância do papel do *Chairman*, em assegurar um eficaz funcionamento do *Board* através de uma relação de confiança e respeito. A cultura e a performance da empresa têm uma correlação directa com o Perfil de Liderança do *Chairman* e do CEO.
- O *Chairman* deve ser visto como líder “todo-o-terreno”, demonstrando adaptabilidade do seu estilo de liderança aos elementos do *Board*, tendo como prioridade a criação de dinâmicas eficazes de equipa nos órgãos de governo, promovendo o compromisso, consenso, focus e *accountability* dos Membros Executivos e Não Executivos.
- O CEO é o “coração” da organização e o *Chairman* a sua “Alma” e “Consciência”. O *Chairman* deve estar próximo do dia-a-dia da empresa, permitindo-lhe disputar com assertividade o CEO e ambos devem dedicar tempo significativo à gestão da diversidade de *stakeholders* da organização.

III. Características de um *Governance* Dinâmico



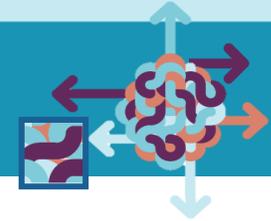
4. ALINHAMENTO E EXECUÇÃO ESTRATÉGICA

O sucesso organizacional ocorre quando todos têm consciência do caminho, da estratégia e do plano de execução.



- Os *Stakeholders* escrutinam cada vez mais os *Boards* e questionam o seu estilo de liderança e práticas de gestão, e em que medida vão de encontro à estratégia definida.
- O alinhamento estratégico entre os elementos do *Board* é, em si, um desafio. Um diálogo profundo e profícuo requer um equipa sénior, diversificada, competente e experiente.
- A liderança do *Board* é crucial para a criação de alinhamento estratégico na organização, mobilização e envolvimento de todas as equipas e concretização efectiva de resultados.
- Papéis bem definidos no *Board* e longevidade das lideranças permitem estabilidade e maior canalização de energia para a agenda estratégica, no entanto, a longevidade também pode cristalizar a adaptabilidade e inovação na organização.

III. Características de um *Governance* Dinâmico



5. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

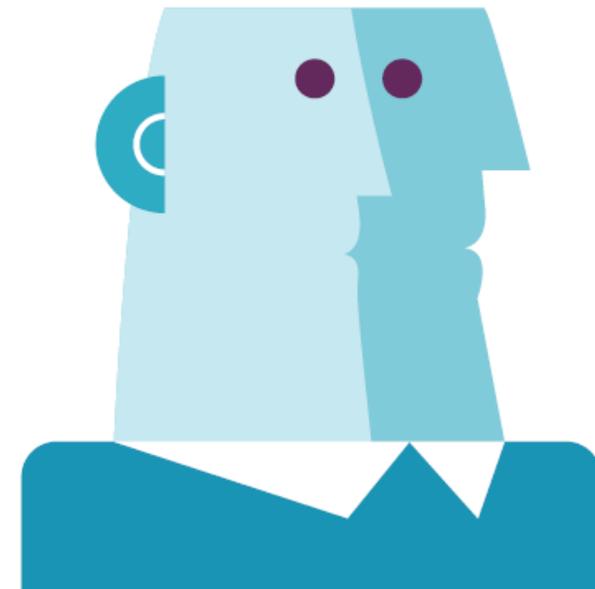


Os *Boards* devem procurar antecipar tendências e riscos de mercado e promover a inovação e mudança de rumo na empresa, sempre que necessário

- Numa envolvente em contínua mudança e de competitividade à escala global, a **gestão do talento/skills da organização** e a **evolução tecnológica** são *drivers* cruciais de inovação e adaptabilidade.
- A incerteza e turbulência nos mercados implica necessariamente o aparecimento sistemático de **novos riscos e ameaças** para o negócio. O debate efectivo em torno dos mesmos é crucial para uma tomada de decisão rápida.
- A capacidade de adaptação implica um **perfil de liderança** no *Board* que incorpore **market awareness**, uma **atitude questionante e escuta activa**, **flexibilidade e resiliência**.

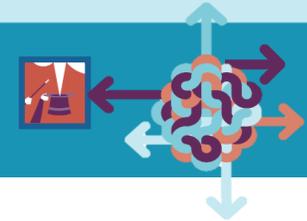
63%

Avaliaram os seus próprios *Boards* como **'SATISFATÓRIOS'** na sua capacidade de inovação e adaptação



As Empresas que demonstram capacidade de adaptação, tipicamente revelam um **self-awareness** das suas **core capabilities** e inovam pelo desenvolvimento de competências emergentes.

III. Características de um *Governance* Dinâmico



6. GESTÃO DE TALENTO

As pessoas executam a estratégia. Identificar e desenvolver líderes e planejar a sucessão deve estar na *to-do list* do Board.

Melhores práticas no planeamento da sucessão:

- **Desenvolver líderes e planejar a sucessão** é um exercício de médio prazo. As pessoas executam a estratégia, o que implica sofisticação na gestão do talento da organização.
- **Acelerar o desenvolvimento de sucessores de alto potencial é a estratégia mais eficaz de sustentabilidade da empresa**, segundo a Harvard Business School.
- A **gestão dos talentos** é vista como relevante (92%), mas apenas 55% dos Administradores se sentem satisfeitos com as práticas realizadas nesta temática.
- **O mapeamento de novos skills no mercado** deve ser um exercício contínuo, proactivo e permite criar capacidade interna de resposta rápida a novos desafios.

2 Horas por ano
Gastas no planeamento da sucessão do CEO

30% / 70%
Não / Sim
O Board tem uma Avaliação Anual?

50%
Os Boards têm documentadas as competências que serão exigidas ao próximo CEO?

Um Corporate Governance dinâmico exige uma avaliação estruturada e contínua do **DESEMPENHO DO BOARD**, bem como um mapeamento do **TALENTO ORGANIZACIONAL** e dos **QUADROS-CHAVE**.



O Board deve ser avaliado não só pelos seus resultados de negócio mas também o seu PERFIL DE LIDERANÇA E COMPORTAMENTAL.



Agenda

I. Enquadramento

II. Análise de Resultados

III. Características de um *Governance* Dinâmico



IV. Conclusões Finais

Conclusões Finais

Na última década, o **Corporate Governance** tem adquirido cada vez mais protagonismo, enquanto **tema de grande relevância na gestão das Organizações**:

Têm surgido vários regulamentos, normas, iniciativas e programas sobre esta temática (IPCG; OCDE; CMVM), que se demonstram úteis para objectivar e orientar as empresas na **IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE CORPORATE GOVERNANCE**.

No seguimento destas recomendações, algumas Empresas tendem a focar-se mais infra-estrutura de governance, na **CONFORMIDADE DE PROCESSOS** e no *report* de informação, que poderão traduzir-se num peso acrescido para o *Board*.

Evolutivamente, o *Board* deverá criar um **GOVERNANCE FLEXÍVEL E DINÂMICO**, mais ainda no enquadramento de um mercado global, competitivo e com crescente incerteza, mantendo o foco da eficácia da equipa de gestão.

A constatação chave que retiramos deste estudo é que o **governance** deverá evoluir de estadio de **compliance**, para se centrar no perfil da equipa de gestão, na sua **dinâmica de trabalho** e na **eficácia** das suas **decisões**.

DESAFIOS



HEIDRICK & STRUGGLES



Leading the way

The world's first Leadership Advisory firm, blending executive search & leadership consulting.

Heidrick & Struggles actively solves business problems for our clients every day. Through our Leadership Advisory framework, we help companies attract, develop and retain the world's most talented individuals. For nearly 60 years, we have helped the world to be better led.

www.heidrick.com

Pedro Rocha Matos
Partner da Heidrick & Struggles
prochamatos@heidrick.com