

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO**

**Ciro Antônio Fernandes**

**CARACTERÍSTICAS RELEVANTES À ESCOLHA DE CONSELHEIRO  
DE ADMINISTRAÇÃO INDEPENDENTE**

**São Caetano do Sul  
2018**

**CIRO ANTÔNIO FERNANDES**

**CARACTERÍSTICAS RELEVANTES À ESCOLHA DE CONSELHEIRO  
DE ADMINISTRAÇÃO INDEPENDENTE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul  
2018**

### FICHA CATALOGRÁFICA

FERNANDES, Ciro Antônio.

Características relevantes à escolha de conselheiro de administração independente / Ciro Antônio Fernandes. – São Caetano do Sul: USCS / Universidade

Municipal de São Caetano do Sul, 2018.

158f. il.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Conselheiro de Administração 2. Conselho de Administração 3. Governança  
I. Oliva, Eduardo de Camargo II. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração III. Título.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestor do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa  
Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira**

## **CIRO ANTÔNIO FERNANDES**

### **CARACTERÍSTICAS RELEVANTES À ESCOLHA DE CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO INDEPENDENTE**

Tese apresentada à Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, defendida e aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

---

**Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador) – USCS**

---

**Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo – USCS**

---

**Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos – USCS**

---

**Prof. Dr. Almir Martins Vieira - UMESSP**

---

**Prof. Dr. Fernando Antônio Ribeiro Serra – UNINOVE**

Aos meus filhos, Diny, Emil e Vitor, para que saibam que tudo é possível quando acreditamos em nossos objetivos.

Aos meus pais, Helenice e Cláudio, que com suas orações alimentaram meu espírito.

À minha querida Cláudia, que tanta força me deu com seu amor e carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me acompanhou durante a minha jornada.

Ao meu professor e orientador Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva, pelo apoio, estímulo e disponibilidade em todos os momentos.

A todos os presidentes de Conselho de Administração e conselheiros que participaram das entrevistas, sem as quais o objetivo desta pesquisa não teria sido alcançado.

À USCS pela bolsa de estudos concedida durante 24 meses e ao seu corpo docente.

À USP e ao professor Dr. Silvio Santos, com quem cumpri parte dos meus créditos de doutorado.

À minha equipe, formada por duas gigantes, Raquel Campos da Cruz e Luana Jorge, que atuaram de forma eficiente e decisiva para que eu conduzisse a pesquisa com tranquilidade.

## RESUMO

O Conselho de Administração, além de ser uma unidade de poder moderador, entre propriedade e gestão, é o responsável pelo retorno de capital e pela tomada de decisão estratégica. Essas características conferem ao conselho destaque na estrutura de governança corporativa, no entanto, cria a necessidade de ter em seus quadros, conselheiros experientes e capacitados, para atender com eficiência e prontidão as demandas que recaem sobre o conselho. Essa condição dá à atividade de Conselheiro de Administração conotação estratégica, tornando-a imprescindível à consecução dos objetivos organizacionais. Desse modo, dada a relevância da atividade de Conselheiro de Administração e a necessidade de o conselho ter bom desempenho, é relevante que a escolha de conselheiros seja orientada pela busca de características individuais, que reunidas permitam ao conselho cumprir suas demandas com efetividade. Nesse sentido, esta pesquisa procurou conhecer quais as características individuais relevantes à escolha do Conselheiro de Administração independente. Por se tratar de um constructo multidimensional, pois as características individuais requeridas à escolha de Conselheiros de Administração independentes estão relacionadas a aspectos pessoais, cognitivos e comportamentais, recorreu-se, como método de pesquisa, à história oral, conduzida por meio de roteiro previamente desenvolvido a partir da revisão da literatura, a qual aborda as competências individuais dos Conselheiros de Administração, a teoria do alto escalão e a tomada de decisão estratégica. Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, com auxílio do *software* Atlas T.I. Os resultados que emergiram ao final da pesquisa mostram que as características com maior relevância à escolha do Conselheiro de Administração independente são: a atuação independente, a credibilidade, a trajetória e o acúmulo de experiências. O conhecimento do ambiente de negócios da empresa, a habilidade para negociar e postura proativa também foram apontados como relevantes, mas com menor importância à escolha do conselheiro. É preciso esclarecer que as características apresentam interdependência e complementaridade entre si, portanto, não há uma característica, que sozinha, possa ser determinante para a escolha do conselheiro. Cada característica abordada depende, em determinado grau, de uma segunda ou terceira que a complemente. Quando se reconhece as interdependências e complementaridades que envolvem todas as características tratadas nessa pesquisa, é possível identificar o perfil genérico desejado de um Conselheiro de Administração independente e, assim, utilizá-lo para orientar a escolha de um candidato.

**Palavras-chave:** Conselheiro de Administração. Conselho de Administração. Governança. Características. competências.



## ABSTRACT

The Board of Directors, in addition to being a moderating power unit, between ownership and management, is responsible for the return of capital and strategic decision making. These characteristics give the board prominence in the corporate governance structure, however, it creates the need to have experienced and qualified advisors in its staff to efficiently and promptly respond to the demands that are placed on the board. This condition gives the activity of Management Advisor strategic connotation, making it essential to the achievement of the organizational objectives. Thus, given the importance of the Board of Directors' activity and the need for the board to perform well, it is important that the choice of directors be guided by the search for individual characteristics that, together, enable the board to effectively meet its demands. In this sense, this research sought to know the individual characteristics relevant to the choice of the independent Board Member. Because it is a multidimensional construct, since the individual characteristics required by the choice of independent Directors of Administration are related to personal, cognitive and behavioral aspects, it was used, as a research method, oral history, conducted through a previously developed script based on a review of the literature, which addresses the individual competencies of the Board of Directors, the High Scale theory and strategic decision making. The results that emerged at the end of the research show that the characteristics with greater relevance to the choice of the independent Director of Administration are the independent performance, the credibility and the trajectory and accumulation of experiences. The knowledge of the company's business environment, the ability to negotiate and proactive stance, were also pointed out as relevant, but with less importance to the counselor's choice. It is necessary to clarify that the characteristics present interdependence and complementarity among them, therefore, there is not a characteristic, that alone, can be determinant to the choice of the adviser. Each trait depends, to a certain degree, on a second or third one that complements it. When one recognizes the interdependencies and complementarities that involve all the characteristics treated in this research, it is possible to identify the generic profile desired to the Independent Adviser and thus to use it to guide the selection of a candidate.

**Keywords:** Board Member. Board of Directors. Governance. Characteristics. Skills.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da tese .....	36
Figura 2 – Estrutura de governança corporativa.....	40
Figura 3 – Responsabilidades do Conselho de Administração.....	43
Figura 4 – Modelo de velocidade de tomada de decisão estratégica .....	58
Figura 5 – Modelo de mediação de potência na tomada de decisão estratégica do TMT .....	62
Figura 6 – Modelo teórico que integra a literatura sobre os antecedentes da intuição e seus resultados na tomada de decisão estratégica .....	63
Figura 7 – <i>Framework</i> da pesquisa .....	68
Figura 8 – Sequência de tratamento dos dados .....	71
Figura 9 – Critério de escolha do Conselheiro de Administração independente.....	73
Figura 10 – Tempo de atuação como Conselheiro de Administração .....	76
Figura 11 – Processo de seleção .....	78
Figura 12 – Avaliação do processo de seleção na visão dos Conselheiros de AdministraçãoFonte: dados da pesquisa (2017).....	79
Figura 13 – Avaliação do processo de seleção na visão dos presidentes de Conselhos de Administração .....	80
Figura 14 – Características pessoais.....	82
Figura 15 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre a formação acadêmica .....	83
Figura 16 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre Formação acadêmica .....	85
Figura 17 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre gênero .....	87
Figura 18 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre idade	90
Figura 19 – Aspectos Relativos à Atividade de Conselheiro de Administração .....	92
Figura 20 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre alcance de resultados .....	93
Figura 21 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre alcance de resultados .....	95
Figura 22 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre reconhecimento no mercado.....	97

Figura 23 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre o reconhecimento no mercado.....	98
Figura 24 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre trajetória e acúmulo de experiências .....	101
Figura 25 – Avaliação dos Presidentes de Conselho de Administração sobre trajetória e acúmulo de experiências.....	102
Figura 26 – Aspectos cognitivos.....	104
Figura 27 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre competência na comunicação .....	105
Figura 28 – Avaliação dos presidentes de Conselheiros de Administração sobre competência na comunicação.....	106
Figura 29 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre o conhecimento do ambiente interno de negócio .....	108
Figura 30 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre o conhecimento do ambiente interno de negócio.....	110
Figura 31 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre o conhecimento da realidade internacional e do país.....	112
Figura 32 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre o conhecimento da realidade internacional e do país .....	113
Figura 33 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre habilidade em análise.....	115
Figura 34 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre habilidade em análise.....	116
Figura 35 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre habilidade para negociar .....	119
Figura 36 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre habilidade para negociar .....	120
Figura 37 – Aspectos comportamentais Fonte: dados da pesquisa (2017).....	122
Figura 38 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre atuação independente.....	123
Figura 39 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre atuação independente.....	125
Figura 40 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre credibilidade, valores éticos e morais.....	127

Figura 41 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre credibilidade, valores éticos e morais .....	128
Figura 42 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre disposição a cooperar.....	130
Figura 43 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre disposição a cooperar.....	131
Figura 44 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre liderança entre iguais .....	133
Figura 45 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre liderança entre iguais.....	135
Figura 46 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre postura proativa	138
Figura 47 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre postura proativa .....	139
Figura 48 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre tomada de decisão .....	141
Figura 49 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre tomada de decisão .....	142
Figura 50 – Observações resumidas dos entrevistados sobre à participação em vários Conselhos de Administração.....	144

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Movimento de governança corporativa pelo mundo .....	38
Quadro 2 – Responsabilidade do conselho segundo as dimensões estratégicas, institucional e de controle .....	47
Quadro 3 – Características exigidas aos Conselheiros de Administração .....	55
Quadro 4 - Síntese dos constructos teóricos.....	56
Quadro 5 – Mapa descritivo da pesquisa empírica .....	72
Quadro 6 – Características mais relevantes, segundo os entrevistados, ao perfil do Conselheiro de Administração independente .....	146

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição do número de conselheiros por empresas .....	42
Tabela 2 – Proposição de independência dos conselheiros .....	51
Tabela 3 – Avaliação da atuação independente .....	148
Tabela 4 – Avaliação da credibilidade .....	148
Tabela 5 – Avaliação de trajetória, acúmulo de experiências .....	149

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BM&FBOVESPA – Bolsa de Mercadorias e Futuros & Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

CalPERS – *California Public Employees Retirement System*

CII – *Council of Institutional Investors*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

OECD – *Organization for Economic Co-Operation and Development*

SOEs – *State-Owned Enterprises*

TMT – *Top Management Team*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>31</b>
1.1 Problema de Pesquisa.....	32
1.2 Objetivo .....	34
1.3 Justificativa .....	34
1.4 Delimitação da Pesquisa .....	35
1.5 Estrutura da Tese .....	35
<b>2 GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>38</b>
2.1 Estrutura de Governança Corporativa .....	40
2.2 Conselho de Administração.....	42
2.3 Peculiaridades dos Conselhos de Administração em Termos Mundiais.....	45
2.4 Peculiaridades dos Conselhos de Administração no Brasil .....	46
<b>3 A ATIVIDADE DE CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL .....</b>	<b>49</b>
3.1 Seleção e Contratação de Conselheiros de Administração .....	52
3.2 Diversidade de Perfis dos Conselheiros de Administração .....	53
<b>4 TEORIA DO ALTO ESCALÃO.....</b>	<b>57</b>
4.1 Características Individuais que Influenciam a Tomada de Decisão Estratégica .....	57
<b>5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>67</b>
5.1 Coleta de Dados.....	67
5.2 Técnica de Análise de Dados .....	70
6.2 Descrição dos Critérios Investigados Durante a Pesquisa .....	71
<b>6 TRATAMENTO DOS DADOS E INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
6.1 Critérios de Escolha do Conselheiro de Administração .....	73
6.4 Tempo de Atuação como Conselheiro de Administração .....	75
6.5 Processo de Seleção.....	77
6.5.1 Avaliação das Características Requeridas à Escolha de Conselheiros de Administração Independentes .....	78
6.5.2 Aspectos Nominais do Candidato à Conselheiro de Administração .....	82
6.5.2.1 Formação Acadêmica .....	83
6.5.2.2 Gênero.....	87
6.5.2.3 Idade.....	89
6.6 Aspectos Relativos à Atividade de Conselheiro de Administração .....	92
6.6.1 Alcance de Resultados .....	93
6.6.2 Reconhecimento no Mercado .....	96
6.6.3 Trajetória e Acúmulo de Experiências .....	100
6.7 Aspectos Cognitivos .....	103
6.7.1 Competência na Comunicação .....	104
6.7.2 Conhecimento do Ambiente Interno de Negócios da Empresa .....	108
6.7.3 Conhecimento da Realidade Internacional e Nacional .....	111
6.7.4 Habilidade em Análise .....	115
6.7.5 Habilidade para Negociar .....	118
6.8 Aspectos Comportamentais.....	121
6.8.1 Atuação Independente.....	122
6.8.2 Credibilidade, Valores Éticos e Morais .....	127
6.8.3 Disposição em Cooperar .....	129
6.8.4 Liderança entre Iguais .....	133
6.8.5 Postura Proativa .....	137
6.8.6 Tomada de Decisão.....	140
6.9 Participação em Vários Conselhos .....	144



6.10 Características com Maior Relevância ao Perfil do Conselheiro de Administração que Podem Maximizar a Escolha pelas Empresas.....	146
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TECLE) .....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA DE CONSELHEIRO(A) DE ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA DE PRESIDENTE DO CONSELHO (CHAIRMAN) DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>167</b>





















## 1 INTRODUÇÃO

A vontade e o sentimento é o que impele o ser humano às suas realizações, que, apesar de boas ou ruins, são causadas de maneira consciente, dando ao indivíduo a capacidade única de transformar o ambiente a sua volta (STEINBERG, 2003).

Portanto, quando Conselheiros de Administração atuam comprometidos com os princípios de governança corporativa estão criando um ambiente propício a atração de recursos externos, pois dão aos investidores a percepção de redução de risco no investimento e geração de resultados positivos (CLAESSENS, 2003).

Para Claessens (2003), o grau de confiança que os investidores têm na empresa é reflexo dos princípios de governança corporativa, tornando-a uma variável relevante à sobrevivência e ao crescimento da empresa e necessária ao bom funcionamento da economia e do mercado (OECD, 2004).

Todavia, quando as práticas de governança corporativa não são respeitadas, pode haver consequências negativas à organização, levando-a à falência (PURDY; LAWLESS, 2012).

A condução das práticas de governança corporativa e a obtenção de resultados positivos são contribuições dos Conselhos de Administração, os quais, conforme OECD (2008), atuam de forma sistemática e contínua no monitoramento da gestão, na orientação estratégica, no acompanhamento dos principais planos de ação e na implementação e monitoramento dos objetivos corporativos.

A atuação e o desempenho esperado dos Conselhos de Administração estão diretamente relacionadas às características de seus membros, pois são os responsáveis, individualmente, pelas decisões do colegiado, que são capazes de proteger o capital dos acionistas e manter a empresa competitiva.

A assertividade e a efetividade das ações e decisões dos Conselheiros de Administração conduzem à necessidade de se considerar suas características individuais, cognitivas e comportamentais para o exercício da função, uma vez que são variáveis capazes de criar valor ao conselho e à empresa (KACZMAREK; KIMINO; PYE, 2012).

Considerando que o desempenho dos conselheiros pode afetar de maneira positiva o desempenho da empresa, é de se esperar que, no momento da escolha de conselheiros, sejam buscados em seus perfis atributos que os identifiquem como possíveis agentes de criação de valor e com alto índice de profissionalismo.

Contudo, apesar da consciência, dos acionistas majoritários e minoritários e dos presidentes de Conselhos de Administração, de se contratar conselheiros com experiência e qualificação comprovada, observa-se a simples indicação, a qual é realizada, muitas vezes, para contentar um sócio ou pela visibilidade política que tem o candidato (OLIVA; ALBUQUERQUE, 2007).

As opções de escolha por um determinado indivíduo nem sempre estão alinhadas às demandas estratégicas da empresa, enfraquecendo o conselho e limitando-o nas discussões sobre as tomadas de decisões.

A estratégia de se adotar a simples indicação, como determinante à escolha do candidato, sem levar em consideração as qualificações profissionais que a atividade requer, pode comprometer a qualidade das decisões do conselho.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

O problema da pesquisa se assenta no pressuposto de que a escolha do candidato a Conselheiro de Administração precisa estar calcada em características cognitivas, comportamentais e profissionais apropriadas ao exercício da atividade.

Essa possibilidade foi confirmada junto à base CAPES, em periódicos nacionais e internacionais, constantes da revisão da literatura, que abordam as características citadas dentro do contexto dos Conselhos de Administração.

As pesquisas localizadas na revisão da literatura mostram que as características cognitivas, comportamentais e profissionais apropriadas ao exercício da atividade de Conselheiro de Administração dão a ele maior capacidade para colaborar com o desempenho do conselho e da organização.

Dessa forma, para escolher um conselheiro com características que melhor atendam às necessidades do Conselho de Administração, é preciso conhecê-las. O que leva à seguinte questão de pesquisa:

- Quais são as características relevantes à escolha do Conselheiro de Administração independente?

Para responder à questão, optou-se por conhecer as características de Conselheiros de Administração independentes, definidos pelo IBGC (2009) a partir das seguintes características:

- Não ter qualquer vínculo com a organização, exceto participação não relevante no capital;
- Não ser sócio controlador, membro do grupo de controle ou de outro grupo com participação relevante, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ligado a organizações relacionadas ao sócio controlador;
- Não estar vinculado por acordo de acionistas;
- Não ter sido empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias) há pelo menos, 3 (três) anos;
- Não ser ou ter sido, há menos de 3 (três) anos, conselheiro de organização controlada;
- Não estar fornecendo, comprando ou oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à organização em escala relevante para o conselheiro ou a organização;
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da organização;
- Não receber outra remuneração da organização, além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de participação não relevante no capital estão excluídos desta restrição);
- Não ter sido sócio, nos últimos 3 (três) anos, de firma de auditoria que audite ou tenha auditado a organização neste mesmo período;
- Não ser membro de entidade sem-fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas;
- Manter-se independente em relação ao CEO;
- Não depender financeiramente da remuneração da organização IBGC (2009, p. 37).

Quanto às empresas, foram definidas para a pesquisa, as de capital aberto, listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Conselheiros de empresas de capital fechado ou familiar podem ter uma visão parcial da atuação, e essa variável pode prejudicar o resultado da pesquisa.

## **1.2 Objetivo**

O processo de contratação de Conselheiros de Administração tem início na indicação do candidato e culmina na votação de seu nome pela assembleia. Essa prática é regulamentada pela Lei das S.As. nº 10.303/2001, em seu artigo 141, que trata das condições de eleição de conselheiros, facultando-a aos acionistas com direito a voto (BRASIL, 2001).

Essa forma de contratação do Conselheiro de Administração pode, em alguma medida, comprometer a composição do conselho, pois pode ocorrer a indicação de pessoas menos qualificadas, comprometendo as discussões do colegiado e a tomada de decisão e, conseqüentemente, o desempenho do Conselho de Administração.

Diante da possibilidade apresentada anteriormente, esta pesquisa tem por objetivo conhecer as características relevantes à escolha de Conselheiro de Administração independente, em empresas de capital aberto, listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

## **1.3 Justificativa**

A justificativa para o estudo proposto incide na ideia subjacente de que a governança corporativa segue o caminho da profissionalização, o que significa romper com o modelo atual, no qual Conselheiros de Administração não são indicados para exercer a atividade de maneira profissional e imparcial, mas para satisfazer interesses de determinados grupos controladores ou por serem pessoas de renomado prestígio político. Essa prática prejudica a contribuição esperada de cada Conselheiro de Administração, refletindo, conseqüentemente, no desempenho do conselho.

A profissionalização dos Conselheiros de Administração, em particular a dos independentes, a partir de suas capacidades cognitivas, comportamentais e profissionais, coloca o Conselho de Administração em sua devida posição de agente mediador dos conflitos de interesses e decisor das estratégias corporativas.

Portanto, dada sua importância estratégica, o Conselho de Administração depende de um novo paradigma, no qual os conselheiros sejam escolhidos por possuírem características cognitivas, comportamentais e profissionais que contribuam para a tomada de decisão, permitindo dessa maneira que o conselho cumpra seu verdadeiro papel.

Para que isso ocorra, faz-se necessário que tais características sejam investigadas e reconhecidas as que melhor se adequem às necessidades do Conselho de Administração e que em tese podem contribuir de maneira mais efetiva com seu desempenho.

Ao final é pertinente destacar que entidades como a *Organization For Economic Co-Operation and Development* – OECD (2004), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009) e a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002) recomendam que empresas com governança corporativa sejam fiéis às suas práticas, o que significa uma relação ética, transparente e justa com os investidores e a sociedade de maneira geral.

Como contribuição aos estudos sobre governança corporativa, esta pesquisa se propõe, ao final, a:

- complementar a lacuna existente na literatura sobre as características individuais relevantes à escolha de Conselheiro de Administração independente, que até então estão apenas no senso comum, portanto, sem um trabalho com rigor científico;

- promover o debate acadêmico sobre as características cognitivas, comportamentais e profissionais presentes nos postulantes à atividade de Conselheiros de Administração;

- contribuir com a construção de um *framework* que oriente a seleção de Conselheiros de Administração.

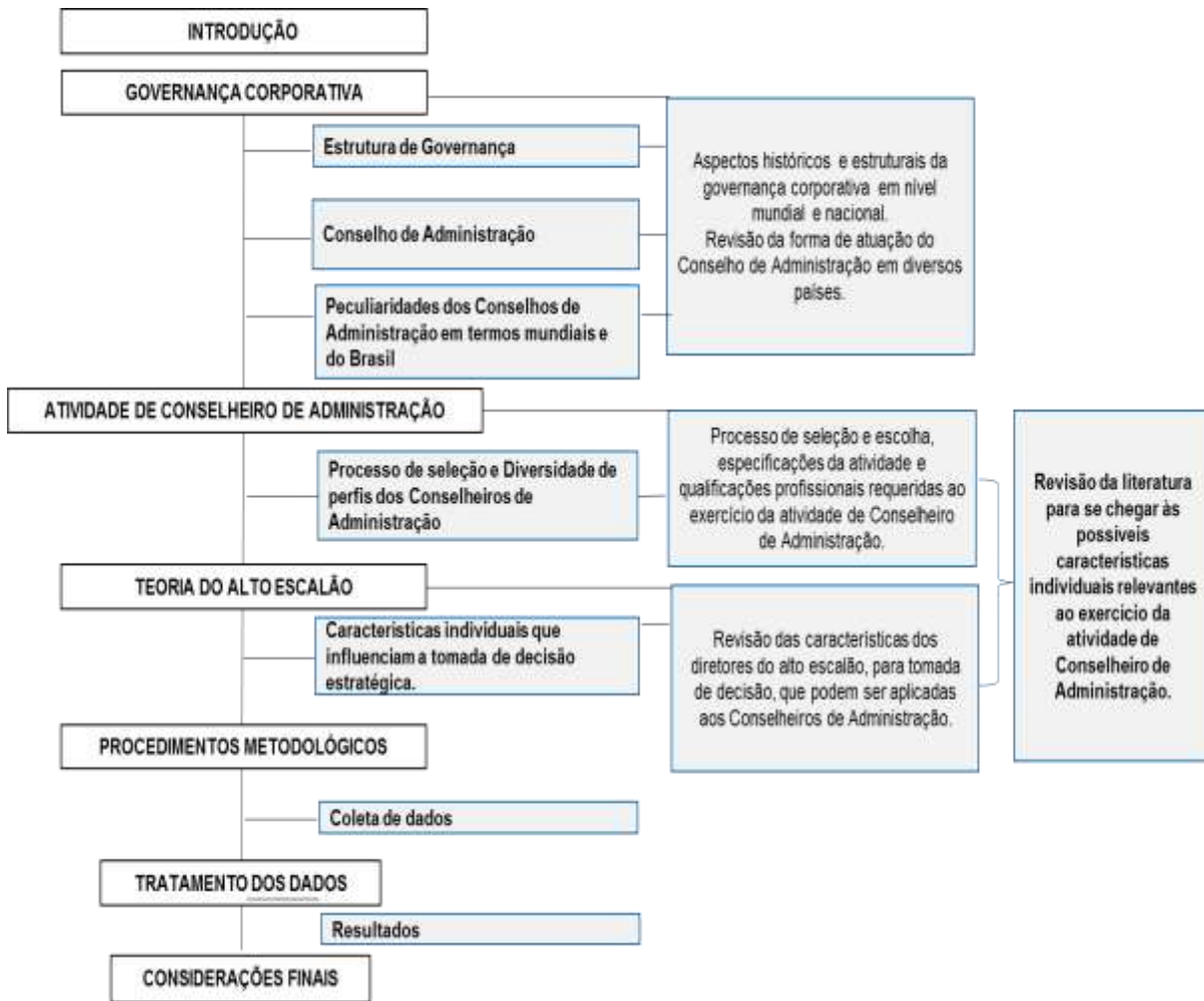
#### **1.4 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no período de junho a outubro de 2017, nas cidades de Caxias do Sul, Porto Alegre, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo, regiões Sul e Sudeste, respectivamente.

#### **1.5 Estrutura da Tese**

A estrutura desta tese está definida de acordo com o que é apresentado na figura 1.

Figura 1 – Estrutura da tese



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A estrutura apresentada na figura 1 mostra os seis capítulos mais as considerações finais que compõem a tese. De maneira resumida, o primeiro capítulo consiste da introdução, da qual fazem parte a contextualização sobre os aspectos básicos de governança corporativa, seus princípios e a relevância que tem o conselho e os Conselheiros de Administração para a governança. Em seguida está a problematização, o objetivo, a justificativa e a delimitação da pesquisa.

O segundo capítulo aborda a origem, a estrutura de governança corporativa e o Conselho de Administração, sobre o qual são apresentadas diversas pesquisas, realizadas em vários países, que abordam aspectos éticos, de desempenho, composição do conselho, atuação e as práticas de governança e suas consequências para as organizações. Apesar de diferentes abordagens, todas as pesquisas apontam o Conselho de Administração como uma peça estratégica singular às organizações e à economia em geral.



O terceiro capítulo aborda a atividade de Conselheiro de Administração, dentro do qual está o processo de seleção e a diversidade de perfis conselheiros. Neste capítulo, também foi realizada uma revisão de estudos nacionais e internacionais, que têm como ênfase a conduta, o desempenho, gênero e as capacidades de realização dos Conselheiros de Administração.

O quarto capítulo aborda a teoria do alto escalão e a tomada de decisão estratégica. A revisão proposta neste capítulo tem por objetivo esmiuçar as características cognitivas e comportamentais que influenciam os membros do alto escalão na tomada de decisão.

Cabe ressaltar que as pesquisas realizadas com base na teoria do escalão apresentam objetivos e resultados que se alinham à atividade e aos aspectos cognitivos e comportamentais dos Conselheiros de Administração, uma vez que esses, apesar de não fazerem parte do corpo executivo, são membros do alto escalão, pois discutem e decidem sobre as estratégias organizacionais.

No quinto capítulo são apresentados os aspectos metodológicos, a coleta e a análise de dados, seguidos das considerações finais.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A discussão sobre governança corporativa, nos Estados Unidos, tem origem a partir de um conflito de interesses entre a direção da Texaco e um acionista que adquiriu a maioria das ações da empresa. Tal acionista, que até então era minoritário, com a compra das ações passou a representar uma ameaça à posição de diretores e conselheiros. A partir daí, a governança corporativa passou a ser vista como uma alternativa de tornar mais ética e transparente a relação entre companhia e investidores. Esse conflito deflagrou um movimento liderado pela *California Public Employees Retirement System – CalPERS*, culminando na criação do *Council of Institutional Investors – CII*, que tem como objetivo cobrar padrões sólidos de governança e o respeito aos direitos de acionistas (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010).

Em termos mundiais, as razões que alavancaram a disseminação da governança corporativa são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 – Movimento de governança corporativa pelo mundo

Início do movimento de governança corporativa em cinco regiões do mundo	
<b>EUA</b>	O movimento de governança corporativa é iniciado nos anos 80 (caso Texaco). Escândalos corporativos ocorridos no início do novo milênio ( <i>Enron, Worldcom</i> )
<b>REINO UNIDO</b>	Início nos anos 80 ( <i>Affairs</i> e ameaça do partido conservador de intervir no mercado para coibir abusos, sendo instituídos três comitês: 1. <i>Cadbury</i> ; 2. <i>Greenbury</i> e 3. <i>Hampel</i> ).
<b>ALEMANHA</b>	O movimento de governança corporativa é impulsionado pela globalização.
<b>FRANÇA</b>	O movimento de governança corporativa é pontuado pela publicação dos Relatórios <i>Vienot</i> , que contempla a separação dos cargos de presidente do Conselho de Administração e presidente da diretoria, a constituição de comitês nos Conselhos de Administração, a contratação de pelo menos dois conselheiros independentes e a divulgação de critérios de remuneração de diretores e conselheiros.
<b>JAPÃO</b>	A visão japonesa é baseada no <i>The Combined Code</i> , que aborda como a necessidade de explicações quando houver a união dos cargos de presidente do conselho e executivo, a redução do tamanho dos conselhos e a criação de um código de regras para governança corporativa.

Fonte: adaptado de Rodriguez e Brandão (2010).

No quadro 1 são apontados fatores relevantes ao movimento de governança corporativa, como escândalos corporativos, ameaça de intervenção no mercado para coibir abusos, a instituição dos comitês *Cadbury; Greenbury e Hampel*, a globalização e o controle da separação dos cargos de diretor executivo e presidente do Conselho de Administração, nos Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, França e Japão (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010).

No Brasil, segundo Rodriguez e Brandão (2010), a governança corporativa teve como fatos relevantes o grande programa de privatizações patrocinado pelo governo brasileiro na década de 1990 e as pressões dos investidores externos para que as empresas adotassem as boas práticas de governança.

O IBGC (2015) define três práticas de Governança de Corporativa: 1. Transparência (*disclosure*), que implica na disponibilização das informações sem manipulação ou distorções. 2. Equidade, que é o tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas (*stakeholders*). 3. Prestação de Contas (*accountability*), que deve ser realizada de modo claro, conciso, compreensível e oportuno.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015) e a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002), as práticas de governança corporativa reduzem os conflitos entre investidores e gestão, preservam e otimizam o valor econômico de longo prazo, facilitam o acesso aos recursos e proporcionam qualidade à gestão. De acordo com a CVM, o não atendimento das recomendações contidas nas práticas de governança corporativa não torna a empresa passível de punição, contudo, a CVM exigirá, nas informações anuais prestadas pelas companhias abertas, o motivo de não adotar tal recomendação (CVM, 2002).

As vantagens ao se adotar as boas práticas de governança corporativa estão no acréscimo de valor à imagem da empresa, a qual transmitirá confiança ao investidor, que por sua vez é beneficiado por uma maior transparência e rapidez nas informações sobre os negócios (OLIVEIRA, 2011; SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003; SILVEIRA *et al.*, 2008).

Ao criar valor às empresas, as boas práticas de governança corporativa propiciam o aumento do número de investidores e a redução dos conflitos de agência (CHEUNG; CHUNG; TAN, 2013; RENDERS; GAEREMYNCK, 2012).

Além das boas práticas, foram criados, no Brasil, os níveis 1, 2 e Novo Mercado, junto à BM&FBOVESPA (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010). De acordo com a CVM (2002, p. 1) o ingresso aos níveis diferenciados exige a adoção das

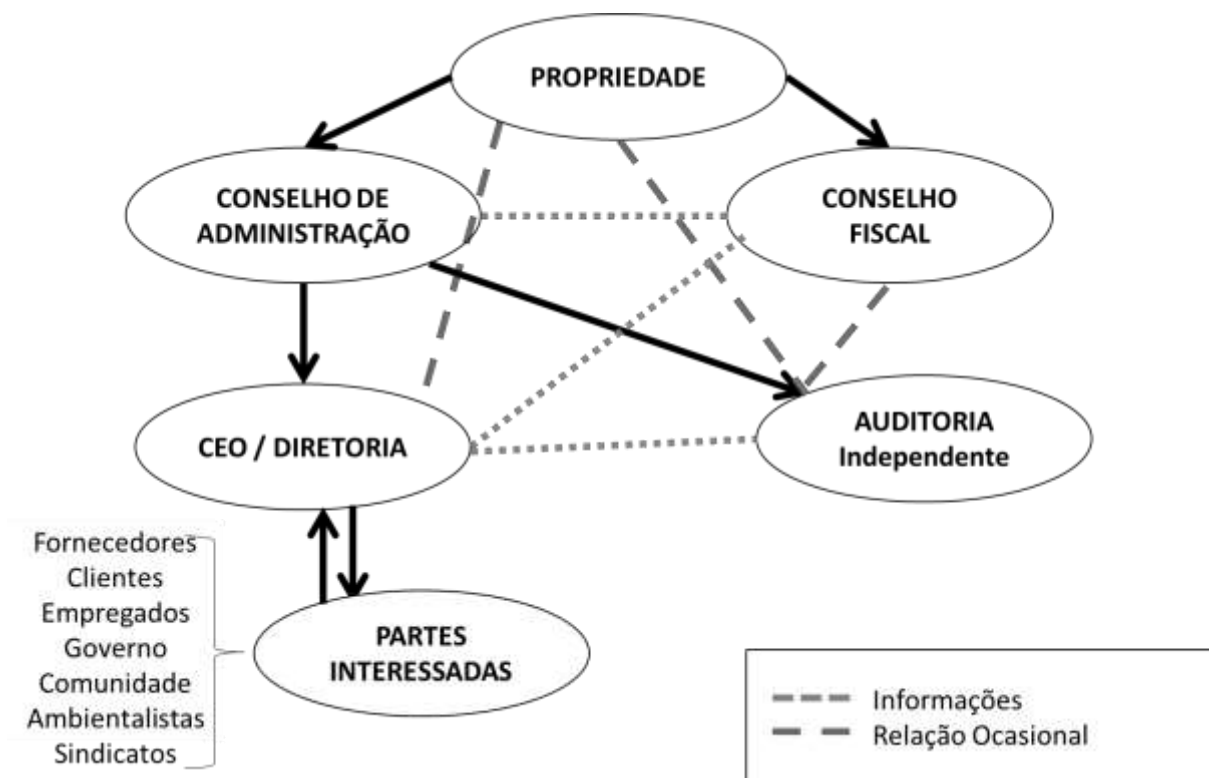
boas práticas de governança corporativa, o que significa a “utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei ou pela regulamentação da própria CVM”.

## 2.1 Estrutura de Governança Corporativa

De maneira geral, estrutura organizacional pode ser definida como a ordenação e o agrupamento das atividades e dos recursos de uma empresa, cujas funções básicas são produzir resultados, atingir metas, regular a influência das variações individuais e possibilitar o exercício do poder e a realização das atividades (HALL, 2004).

Já, no que se refere à governança corporativa, a estrutura básica se divide em proprietários (acionistas), Conselho de Administração, conselhos fiscais, auditorias, diretoria e demais partes interessadas, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 – Estrutura de governança corporativa



Fonte: Oliva *et al.* (2008, p. 33).

Os agentes que fazem parte da estrutura de governança corporativa estão representados na figura 2, dispostos de cima para baixo.

A propriedade (sócios) são os que representam a propriedade da organização e que compõem a assembleia geral, sendo essa a última instância de deliberação. É na assembleia geral que se promove o alinhamento de interesses entre todos os sócios.

Nos sócios concentra-se o poder político, que é exercido pelo voto. Logo abaixo da propriedade e à esquerda está o Conselho de Administração, principal componente da estrutura de governança corporativa, o qual, dada sua importância para esta pesquisa, será explicado mais detalhadamente adiante. Ao lado do Conselho de Administração está o Conselho Fiscal, que atua como mecanismo de fiscalização independente, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Seguindo a disposição dos órgãos na figura 2, observa-se a Diretoria Executiva, que tem o dever de cumprir o objetivo estratégico e a função social da organização

A Diretoria Executiva deve considerar os legítimos interesses de todos os sócios, bem como os das demais partes interessadas. Em seguida, encontra-se a Auditoria, que atua com foco na confiabilidade e integridade das informações, a fim de proteger a organização e todas as partes interessadas. A Auditoria é um órgão relevante de assessoramento ao Conselho de Administração, auxiliando-o no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos (IBGC, 2015).

A estrutura de governança corporativa adequada e com atribuições específicas auxilia as empresas na implementação das boas práticas de governança corporativa e, conseqüentemente, promove a consolidação de suas principais diretrizes e orientações estratégicas (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010; OLIVEIRA, 2011).

A OECD (2004) propõe uma estrutura de governança corporativa transparente aos mercados e capaz de demonstrar claramente a divisão de responsabilidades entre as diferentes autoridades de supervisão, regulamentação e execução. Sendo assim, é recomendável que sejam observados aspectos relacionados ao desenvolvimento da estrutura de governança corporativa em relação ao foco na performance econômica mundial, na promoção e no estímulo à integridade e aos incentivos que criam aos seus participantes.

A OECD (2004) enfatiza o respeito aos requisitos legais e regulamentares à luz da legislação vigente a que as empresas estão sujeitas.

Essa obediência garante que o interesse dos sócios e acionistas sejam atendidos e que diretores responsáveis pela supervisão, regulação e execução tenham autoridade, integridade e recursos suficientes para cumprir suas funções de forma profissional e objetiva.

## 2.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração, órgão colegiado, legalmente constituído e submetido à assembleia geral, apresenta-se como um elemento moderador entre controle e gestão e tem por responsabilidade avaliar a eficácia das diretrizes e implementações estratégicas e separar gestão e controle (FAMA; JENSEN, 1983),

Cabe também ao Conselho de Administração a garantia dos princípios, dos valores, do objeto social e do sistema de governança, além de ser o responsável pela seleção, substituição e supervisão dos principais executivos da companhia (OECD, 2004, 2008; IBGC, 2015).

Quanto à composição do Conselho de Administração, a CVM e o IBGC recomendam que as companhias abertas, listadas no nível 2 e Novo Mercado, da BM&BOVESPA, tenham um Conselho de Administração com pelo menos cinco membros, e de no mínimo três conselheiros para as empresas listadas no nível 1.

No Brasil, até 2005, a maioria das empresas privadas de capital aberto possuía Conselhos de Administração relativamente pequenos, conforme apresentado na tabela 1 abaixo (BLACK; CARVALHO; GORGA, 2009).

Tabela 1 – Distribuição do número de conselheiros por empresas

Tamanho e porcentagem de Conselhos de Administração			
Nº de Conselheiros de Administração	Nº de Firmas	Porcentagem	Porcentagem Cumulativa
3	14	16%	16%
4	3	3%	19%
5	19	22%	41%
6	11	13%	53%
7	15	17%	70%
8	6	7%	77%
9	4	5%	82%
10	4	5%	86%
11	7	8%	94%
12, 15	4	5%	96%
22	1	1%	100%
Média: 6,8			Mediana: 6,0

Fonte: Black, Carvalho e Gorga (2009, p. 395).

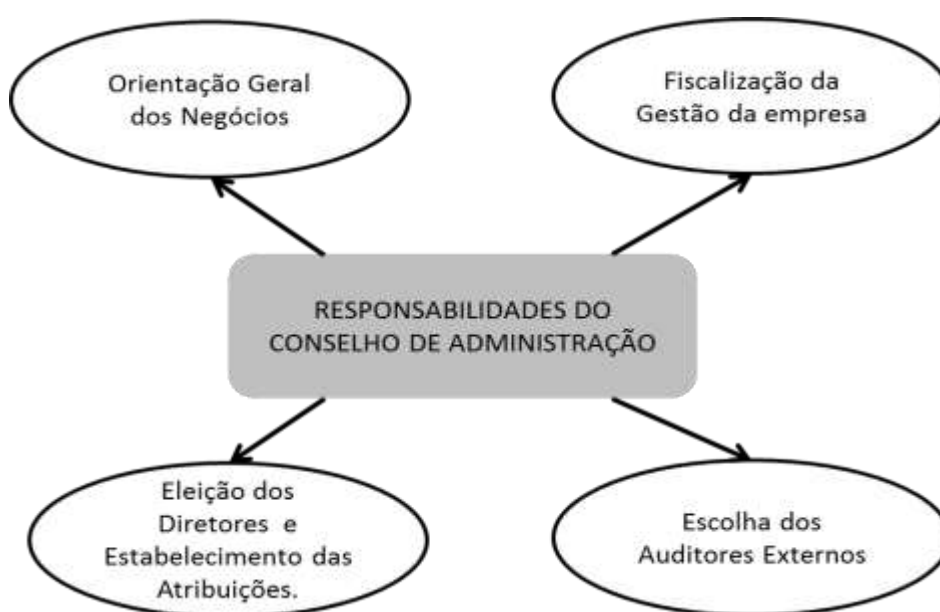
A tabela 1 demonstra que mais de dois terços das empresas respondentes possuem conselhos com 3 e 7 conselheiros, correspondendo a uma média de 6,8 e uma mediana de 6 membros. Segundo os autores, apenas cinco empresas (6%) têm mais de 11 Conselheiros de Administração.

Além do número pequeno de Conselheiros de Administração, a pesquisa revelou também a falta de conselheiros independentes, pois, segundo Black, Carvalho e Gorga (2009), a maioria dos Conselhos de Administração, das empresas privadas brasileiras, é composta total ou parcialmente por indicados ou representantes da família ou do grupo de controle.

Nesse sentido, a falta de independência pode gerar riscos e comprometer o processo de tomada de decisão, uma vez que as decisões do colegiado, devido à falta de independência de seus membros, podem tender para um determinado grupo de acionistas.

Para que isso seja evitado, o Conselho de Administração precisa ditar o bom funcionamento da estrutura de governança corporativa, a partir de suas atribuições legais, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 – Responsabilidades do Conselho de Administração



Fonte: Oliveira (2011, p. 90).

A figura 3 mostra as atribuições do Conselho de Administração, o qual, em relação à orientação geral dos negócios da empresa, deve atender as expectativas dos acionistas; analisar, aprovar e consolidar os rumos da empresa com base no plano estratégico e orientar e supervisionar o desenvolvimento dos principais projetos (OLIVEIRA, 2011).

Assim sendo, o Conselho de Administração colabora com a governança corporativa ao estabelecer boas relações com a diretoria executiva e também quando seus conselheiros atuam com competência, integridade e envolvimento construtivo nas decisões organizacionais (NADLER, 2004).

Para que o Conselho de Administração colabore efetivamente com a empresa, é relevante que durante o processo de sua formação sejam definidos o perfil dos conselheiros e o modelo de atuação do conselho, que precisará ser o que melhor se ajuste à empresa.

Segundo Nadler (2004), existem cinco modelos de atuação de Conselhos de Administração, a saber:

- **Conselho passivo:** refere-se ao modelo tradicional, em que a atividade e a participação são determinadas pelo presidente. A principal tarefa é ratificar as decisões da cúpula executiva.
- **Conselho certificador:** enfatiza a credibilidade perante os acionistas e a importância de conselheiros independentes, além de atestar que a empresa é administrada corretamente. Nesse modelo, o conselho também supervisiona um processo de sucessão.
- **Conselho envolvido:** nesse modelo, o conselho dá ideias, emite opiniões e se posiciona em apoio às decisões dos executivos. Tem a consciência de sua responsabilidade e de seus limites. Ao mesmo tempo em que é parceiro do presidente, também fiscaliza o seu desempenho e o da empresa.
- **Conselho interventor:** este modelo propõe o envolvimento profundo na tomada de decisões sobre a empresa.
- **Conselho operativo:** é um modelo comum quando os diretores executivos carecem de experiência mais ampla de gestão.



Na prática, as características dos Conselhos de Administração variam de acordo com as circunstâncias ambientais, perfil das organizações e locais onde as organizações atuam. Essas características tornam os Conselhos de Administração suscetíveis a indefinições e sem modelos rígidos (NADLER, 2004).

### **2.3 Peculiaridades dos Conselhos de Administração em Termos Mundiais**

Nesta seção, é abordada a revisão da literatura que trata de aspectos estruturais e comportamentais de diversos Conselhos de Administração, a partir de uma perspectiva internacional.

O primeiro estudo, realizado por Hidalgo, García-Meca e Martínez (2011), trata do número de membros que compõem o Conselho de Administração, em empresas do México. O resultado da pesquisa revelou que conselhos com até 15 membros possuem maior eficácia e coesão interna. Esses fatores são importantes à empresa, pois podem refletir positivamente na divulgação de resultados, melhorando a qualidade da transparência e acabando com a assimetria de informações.

De maneira diferente, verifica-se que Conselhos de Administração de organizações gregas apresentam deficiências quando seus membros são executivos da própria empresa ou quando há diversos grupos de controle representados no conselho e concentração de poder. Essas circunstâncias impossibilitam a atuação independente e faz com que o conselho fique refém de um determinado grupo dominante (DRIMPETAS; LAZARIDES, 2011).

A fim de se evitar o controle do conselho por grupos de controle, é necessário que conselheiros independentes atuem de maneira eficiente, caso contrário, os Conselhos de Administração podem ser percebidos pelos diretores como um recurso muito pouco explorado, prejudicando as práticas de governança corporativa. Essa situação foi verificada por Neville (2011), ao pesquisar pequenas e médias empresas dinamarquesas.

Já, no que diz respeito aos modelos alemão e canadense de governança corporativa, o Conselho de Administração precisa ser capaz de considerar riscos estratégicos, que, por vezes, são ignorados pelos executivos, inserindo-se de maneira mais efetiva no processo de tomada de decisão, assumindo um papel mais ativo na criação da estratégia organizacional (WEITZNER; PERIDIS, 2011).

Liang, Xu e Jiraporn (2013) utilizaram como amostra os 50 maiores bancos da China para analisar o impacto que a composição e o funcionamento do Conselho de Administração têm no desempenho das empresas pesquisadas. Os resultados da pesquisa mostraram que o número de conselheiros tem impacto negativo, contudo, a quantidade de conselheiros independentes impacta positivamente no desempenho dos bancos pesquisados.

A postura independente serve ao conselheiro, caso entenda que o caminho a ser seguido pelo conselho possa, eventualmente, causar prejuízos à empresa e aos investidores, como uma ferramenta para abster-se ou votar contra, e assim se preservar de possíveis processos e condenações na área criminal e bloqueio de bens particulares, como ocorre no Brasil.

Diferente do que é praticado Brasil, Travers (2013) observou que, no Reino Unido, onde os conselheiros também respondem criminalmente e civilmente por suas ações, a melhor forma de punição seria o modelo de procedimento profissional (*Professional Model Proceedings*). Esse modelo, segundo o autor, impõe punições que podem incluir a censura, a suspensão ou a cassação do direito de exercer a atividade de Conselheiro de Administração.

Falhas na estrutura, nos atributos e desempenho dos Conselhos de Administração são encontradas em vários desses, mas chama a atenção para o caso da cidade de Accra, capital de Ghana, onde os Conselhos de Administração de 25 empresas estatais – *State-Owned Enterprises* (SOEs) – cumprem apenas o mínimo das questões legais para a governança corporativa, possuindo deficiências significativas em seus desempenhos e falhas nos critérios de nomeação dos Conselheiros de Administração e diretores executivos, o que pode indicar o afastamento das práticas de governança (SIMPSON, 2014).

## **2.4 Peculiaridades dos Conselhos de Administração no Brasil**

Pesquisas no Brasil indicaram que empresas seguem as boas práticas de governança corporativa. À época, o estudo verificou que os Conselhos de Administração também seguiam, porém parcialmente, as práticas de governança corporativa, o que, indicava a necessidade de aperfeiçoamento dos Conselheiros de Administração (BAPTISTA, 2006).

Em outro estudo, Vesco e Beuren (2016) analisaram a interligação dos conselheiros (*board interlocking*) com outros conselhos, no desempenho de empresas listadas na BM&FBOVESPA. O resultado da pesquisa sobre o *board interlocking* não se revelou significativo em relação ao valor de mercado da empresa.

Martins (2004), por sua vez, buscou a atuação do Conselho de Administração como agente estratégico. O resultado mostrou que, na visão de conselheiros e diretores executivos, o maior foco de atuação do conselho está no envolvimento com a estratégia da empresa e no desenvolvimento da visão corporativa, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Responsabilidade do conselho segundo as dimensões estratégicas, institucional e de controle

ORDEM	RESPONSABILIDADE DO CONSELHO	ORDEM DE PREFERÊNCIA	DIMENSÕES
1	Envolvimento na estratégia	30,87%	Estratégico
2	Desenvolver a visão corporativa	11,22%	Estratégico
3	Determinar a posição de risco	10,29%	Controle
4	Monitorar a saúde da empresa	10,44%	Controle
5	Controlar a mudança estratégica da empresa	8,54%	Estratégico
6	Contato com acionistas e <i>stakeholders</i>	6,64%	Institucional
7	Contratar, avaliar e demitir executivos	5,70%	Controle
8	Responsabilidades sociais da empresa	3,91%	Institucional
9	Garantir a sobrevivência corporativa	3,74%	Controle
10	Garantir a estrutura ética da empresa	2,89%	Institucional
11	Entender e acompanhar a legislação corrente	2,87%	Institucional
12	Agir como embaixadores da empresa	1,90%	Institucional
13	Garantia de retorno corporativo	1,01%	Controle

Fonte: Martins (2004, p. 144).

O quadro 2 reflete a avaliação que Conselheiros de Administração e diretores executivos fazem dos atributos, papéis e responsabilidades do Conselho de Administração e destacaram a importância em se conhecer a configuração das responsabilidades do Conselho de Administração e na adoção de princípios de criação de valor para o acionista (MARTINS, 2004).

As responsabilidades elencadas no quadro 2 auxiliaram a definir as características individuais mais relevantes ao Conselheiro de Administração Independente, investigadas nessa pesquisa.

Resultados semelhantes foram encontrados por Muritiba (2009) ao pesquisar o envolvimento dos Conselhos de Administração nas atribuições estratégicas de empresas brasileiras listadas nos níveis diferenciados de governança.

Os resultados apontam para um elevado envolvimento nas premissas e a formulações estratégicas, principalmente em conselhos com maior número de membros, mais centralizadores e com comitês de estratégia (MURITIBA, 2009).

O alto grau de instrução, grande bagagem de conhecimento teórico e prático dos Conselheiros de Administração, segundo Amann (2010, p. 75), favorece uma “maior contribuição para a melhoria da gestão na empresa, tornando-a mais profissional, transparente e de alta qualidade”.

Nesse sentido, depreende-se a relevância que tem o conhecimento e as experiências profissionais dos diretores na possibilidade de ganho, na competitividade estratégica, pela organização (HITT *et al.*, 2013).

A questão das competências dos Conselheiros de Administração é uma das premissas básicas na sustentação e desempenho do Conselho de Administração. Dessa forma, o perfil do conselheiro é determinado quando a empresa define, a partir de seu planejamento estratégico, o que necessita em termos de especialização e nível de capacitação individual. Estando as competências individuais do conselheiro alinhadas ao planejamento estratégico da empresa, o qual direciona as atividades do Conselho de Administração, é possível, então, que as questões estratégicas ganhem maior velocidade e qualidade a partir da atuação dos conselheiros (OLIVEIRA, 2011).

Observa-se, portanto, que para garantir e otimizar o valor da organização é necessária a contratação de Conselheiros de Administração competentes, bem informados e envolvidos com os objetivos organizacionais, capazes de tornar a empresa sustentável e competitiva (BROWN, 2007).

### 3 A ATIVIDADE DE CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

A atividade de Conselheiro de Administração é prevista pela Lei 10.303/2001, em seu art. 141, o qual prevê a eleição e destituição dos conselheiros e quais acionistas ou grupo de empregados podem participar da votação. Quanto ao mandato, inciso III, esse deverá ser unificado e não poderá ser superior a três anos, sendo permitida a reeleição (BRASIL, 2001).

O art. 142, da mesma lei (BRASIL, 2001), entende como prerrogativa da atividade dos conselheiros:

- fixar e orientar os negócios da companhia, eleger e destituir os diretores da companhia, além de fixar suas atribuições;
- fiscalizar a gestão dos diretores;
- examinar registros, solicitar informações sobre contratos e quaisquer outros atos da gestão que considerar necessário;
- convocar a assembleia geral;
- manifestar-se sobre o relatório da administração, contas da diretoria, atos ou contratos, obedecendo à previsão estatutária;
- deliberar sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição. Nesse caso, deve ser observado se há autorização prevista no estatuto.

A atividade de Conselheiro de Administração tem deveres fiduciários para com a organização, o que exige dos conselheiros a prestação de contas aos sócios, de maneira ampla e periódica, durante as assembleias (IBGC, 2015).

O IBGC, além das recomendações e esclarecimentos que faz a seus associados, contribui para a capacitação e aprimoramento dos Conselheiros de Administração, e preparando executivos para atuarem como conselheiros.

Retornando as prescrições legais, estas não fazem restrições quanto ao local de atuação, nesse caso o conselheiro pode, conforme art. 146, § 2º, residir ou ter domicílio no exterior ou vínculo, podendo o conselheiro ser interno ou externo.

Para que não haja conflitos em relação à escolha do conselheiro e os interesses da empresa, é preciso ser observado o que preconiza o art. 147 em seu § 3º, o qual diz que o conselheiro deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da assembleia geral, quando “ocupar cargos em sociedades consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscal e tiver interesse conflitante com a sociedade” (BRASIL, 2001, art. 147, § 3º).

Nesse sentido, espera-se que os Conselheiros de Administração tenham conduta imparcial, atrelada ao que é melhor para a empresa. Quando se atua com parcialidade, pode-se comprometer as decisões de maior relevância estratégica, acabando por beneficiar apenas uma das partes (RODRIGUES; BRANDÃO, 2010).

A livre atuação do Conselheiro de Administração permite a ele executar plenamente suas atribuições com responsabilidade e evitando atritos entre gestão e controle (OLIVEIRA, 2011).

A maneira recomendada pela OECD (2004) para garantir o tratamento equitativo a todos os acionistas é a declaração, direta ou indireta, dos Conselheiros de Administração sobre algum tipo de relação especial dentro da organização com o acionista controlador.

Outrossim, recomenda o IBGC (2015), que se evite que o presidente do Conselho de Administração exerça concomitantemente o cargo de presidente executivo. Contudo, caso essa situação ocorra, quando houver casos de conflitos, entre o que deseja o presidente executivo e o que foi deliberado pelo Conselho de Administração, um conselheiro independente deverá liderar as discussões, a fim de se evitar a parcialidade nas decisões.

As práticas de governança corporativa no Brasil recomendam que haja no mínimo um Conselheiro de Administração independente por conselho. Situação essa pesquisada em 80 empresas privadas brasileiras e apresentada na tabela 2.

Tabela 2 – Proposição de independência dos conselheiros

Composição do conselho de administração. Número e porcentagem de conselheiros de administração independentes encontrados nas 80 empresas privadas brasileiras, que responderam à pesquisa sobre as práticas de Governança Corporativa em 2005. Na proporção calculada de conselheiros independentes, as porcentagens são arredondadas para o próximo número inteiro.					
No. De Conselheiros Independentes	Número de empresas	Percentual cumulativo	Proporção de Conselheiros Independentes	Número de empresas	Percentual cumulativo
0	28	35%	0%	28	35%
1	14	53%	1-10%	1	36%
2	16	73%	11-20%	12	51%
3	13	89%	21-30%	7	60%
4	5	94%	31-40%	15	78%
5	0	94%	41-50%	9	89%
6	4	99%	51-60%	4	95%
7	1	100%	61-70%	3	98%
			71% or more	1	98%
Média		1.65	Média		0.24
Mediana		1.00	Mediana		0.20
Total		80	Total		80

Fonte: Black, Carvalho e Gorga (2009, p. 397).

Os resultados da tabela 2 mostram que mais de um terço das empresas (28/80) não têm conselheiros independentes. Outros 18% têm apenas um único Conselheiro de Administração independente, e apenas 10% têm a maioria dos conselheiros independentes.

Black, Carvalho e Gorga (2009) observam que, em comparação aos padrões internacionais, as empresas brasileiras possuem a tendência de ter poucos conselheiros independentes, e que vários Conselheiros de Administração fazem parte da família controladora. Para os autores, independentemente de vínculo com a empresa, espera-se que a atividade de Conselheiro de Administração seja executada por profissionais capacitados com experiência, reputação ilibada e capacidade de atuar contribuindo com seu desempenho da empresa.

A atuação dos Conselheiros de Administração reflete diretamente na atuação dos conselhos. Portanto, para um bom desempenho, os Conselhos de Administração precisam contar com conselheiros com capacidades e conhecimentos diversificados (KACZMAREK; KIMINO; PYE, 2012).

### 3.1 Seleção e Contratação de Conselheiros de Administração

A escolha de Conselheiros de Administração é orientada pelos princípios e valores organizacionais, pela estratégia definida pela empresa e em relação às expectativas de atuação do conselho. Não obstante, é preciso que sejam definidas com antecedência as qualificações desejáveis aos candidatos, a fim de que aquelas sejam divulgadas aos participantes da assembleia, como forma de apoiá-los no momento de escolher qual candidato irá compor o conselho (IBGC, 2015).

Para Steinberg (2003), compor um Conselho de Administração requer profissionalismo, uma vez que seus membros são escolhidos de maneira criteriosa, optando-se por nomes com experiência e qualificações alinhadas com a atividade da empresa e com os seus propósitos estratégicos.

O processo de seleção de Conselheiros de Administração independentes tem início pela indicação de um nome, que pode ser apontado pelo grupo majoritário, por diretores, grupos de acionistas minoritários ou de trabalhadores com direito a voto. Observa-se que, em relação à escolha de Conselheiros de Administração independentes, não há um processo de recrutamento e seleção igual ao que ocorre em outras atividades profissionais, quando se deseja contratar funcionários para uma determinada área.

O processo de seleção e contratação de Conselheiros de Administração independentes, no Brasil, é regulamentado pela Lei das S.As. nº 10.303/2001, em seu artigo 141, o qual define a indicação e votação, os meios pelo quais a assembleia pode escolher um novo membro ou reeleger o conselheiro (BRASIL, 2001).

Quanto à forma como as empresas escolhem seus conselheiros, pode ser solicitação por *headhunter*, consulta a candidatos que possuam as características que o conselho está precisando ou simplesmente o convite a um conselheiro conhecido do conselho, da gestão ou do majoritário.

Para que a composição do Conselho de Administração atinja seus objetivos e cumpra suas atribuições estatutárias, é recomendado, segundo o IBGC (2015), que haja a diversidade de perfis. Essa condição permite a pluralidade de argumentos e uma maior qualidade e segurança no processo de tomada de decisão.



### **3.2 Diversidade de Perfis dos Conselheiros de Administração**

A diversidade de perfis dos Conselheiros de Administração permite agrupar diferentes conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e igualdade de oportunidades em relação a gênero (IBGC, 2015).

A partir desse conjunto de diversidades, cria-se a possibilidade de o Conselheiro de Administração exercer plenamente suas atribuições, proporcionando ao conselho maior qualidade e segurança dos processos de tomada de decisão (IBGC, 2009).

A falta de uma composição diversificada, que permita entender as demandas dos mercados e os interesses dos acionistas, encontrada justamente em conselhos que têm em seus quadros conselheiros com perfis e origens muito semelhantes, pode limitar sua capacidade de atuação (COULSON-THOMAS, 2009).

Desse modo, segundo Coulson-Thomas (2009), as empresas estão rompendo com o pragmatismo imposto pelo padrão de perfil e optando pela diversidade de conhecimentos e experiências, a fim de atingir os propósitos organizacionais.

As capacidades e habilidades dos Conselheiros de Administração precisam estar relacionadas a saber identificar as mudanças externas, avaliar pessoas, formar equipes, elaborar metas, estabelecer prioridades precisas e obter informações relevantes sobre a qualidade dos projetos organizacionais (CHARAN, 2007; WAGNER, 2015).

Há também a necessidade de uma boa formação específica em governança corporativa, por parte dos Conselheiros de Administração, pois pode promover o aprofundamento do entendimento sobre suas responsabilidades (PURDY; LAWLESS, 2012).

Outra exigência, contudo, nem sempre referenciada, é a qualificação educacional dos membros do Conselho de Administração. Como outros fatores já mencionados, a formação acadêmica precisa ser considerada da mesma forma como são as experiências gerenciais e outras habilidades obtidas fora das escolas (DARMADI, 2013).

A consciência ética surge nos atributos requeridos aos Conselheiros de Administração, como uma condição *sine qua non* para o exercício da atividade. Postura íntegra, coragem e adesão a valores e princípios morais podem salvar uma empresa e sua reputação, pois padrões pessoais de conduta e comportamento são vitais em indivíduos que agem e se comportam como modelos.

Um Conselho de Administração não pode se dar ao luxo de ficar sem integridade, posto que essa ausência vai de encontro às boas práticas de governança corporativa e desperta a desconfiança dos investidores, ocasionando a perda de investimentos (COULSON-THOMAS, 2009).

Para Coulson-Thomas (2009), o comportamento íntegro dos conselheiros demonstra que se importam com a empresa, que entendem melhor o que está acontecendo no ambiente de negócios, que estão mais dispostos a confrontar realidades e se esforçam para fornecer liderança estratégica.

Em relação à liderança estratégica, ela requer dos indivíduos atributos como consciência de união, envolvimento e aprendizagem com lideranças gerenciais (FREIRE *et al.*, 2015).

O *background* político é outro fator preponderante no perfil do Conselheiro de Administração para o exercício da atividade. Essa característica, que tem conexão com o ambiente político, possui relação positiva e significativa, pois cria a expectativa favorável em relação ao futuro (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

O exercício da atividade de Conselheiro de Administração não se limita a participar de um único conselho. É comum encontrar conselheiros atuando em até cinco conselhos de outras companhias, prática essa conhecida por *board interlocking*. Quanto aos benefícios do *board interlocking*, eles podem estar na experiência adquirida, pois pode ser um fator contribuinte para o desenvolvimento das competências individuais dos conselheiros (SANTOS; SILVEIRA, 2007).

Igualmente, pode acontecer com a troca de experiências entre os Conselheiros de Administração durante as reuniões. Essa interação entre os conselheiros favorece o desempenho do conselho (PUGLIESE; NICHOLSON; BEZEMER, 2015).

A diversificação de gêneros é outra questão a ser considerada na atividade de Conselheiro de Administração. Conforme Dunn (2012) verificou-se que mulheres nomeadas como membros do conselho possuem conhecimento especializado ou específico da empresa, e que tais conhecimentos podem auxiliar no desempenho do conselho.

A experiência adquirida a partir do trabalho em conjunto, entre homens e mulheres, permite o desenvolvimento das competências individuais. As mulheres têm a capacidade de expor seus pontos de vista e suas competências de maneira diferente dos homens, o que faz melhorar as capacidades dos conselhos (MATHISEN; OGAARD; MARNBURG, 2013; SILVA; MAGEM, 2015).

De forma geral, é preciso que exista o relacionamento da especialidade e dos conhecimentos estabelecidos com as experiências, competências e atitudes dos Conselheiros de Administração.

A capacitação adequada dos Conselheiros de Administração é responsável pela atuação otimizada do Conselho de Administração e da própria governança corporativa. Por isso, a escolha das capacitações necessárias à consecução dos objetivos do Conselho de Administração passa necessariamente pela determinação do perfil do conselheiro (OLIVEIRA, 2011).

A seguir, no quadro 3, são descritas as características exigidas ao indivíduo para o exercício da atividade de Conselheiro de Administração. Essas características foram extraídas dos trabalhos realizados por Goetz (2006); IBGC (2009); Coulson-Thomas (2009) e Oliveira (2011).

Quadro 3 – Características exigidas aos Conselheiros de Administração

<b>QUADRO COMPARATIVO</b>			
<b>Autor</b>	<b>Autor</b>	<b>Autor</b>	<b>Autor</b>
<b>Goetz (2006)</b>	<b>IBGC (2009)</b>	<b>Coulson-Thomas (2009)</b>	<b>Oliveira (2011)</b>
Administração de conflitos	Alinhamento com os valores da organização	Compreensão do ambiente de negócios	Equilibrar interesses
Relacionamento	Julgamento próprio	Compreensão de valor	Trabalho em equipe
Disponibilidade e dedicação	Visão estratégica	Responsabilidade	Entender de objetivos
Aprendizado	Trabalho em equipe	Visão estratégica	Saber questionar
	Compreensão de relatórios	Análise comercial	Avaliar resultados
		Trabalhar com governança	Analisar planos de negócios
		Compreender a estrutura e funcionamento do Conselho de Administração	Compreender relatórios
		Tomada de decisões	Visão estratégica
		Trabalho em equipe	Atuar para resultados
		Ética	Posicionamento
			Objetividade e imparcialidade

Adaptado de: Goetz (2006); IBGC (2009); Coulson-Thomas (2009) e Oliveira (2011).

O quadro 3 sintetiza as características mais relevantes ao perfil do Conselheiro de Administração para exercício da atividade. O que torna tais características relevantes é possibilidade de dar aos conselheiros uma melhor compreensão do mercado e da organização, melhorando o desempenho do conselho e auxiliando no processo de tomada de decisão (Goetz, 2006; IBGC, 2009; Coulson-Thomas, 2009; Oliveira, 2011). Dada essa possibilidade, somente algumas das características contidas no quadro 3 foram utilizadas na construção do roteiro de pesquisa, utilizado durante as entrevistas.

## 4 TEORIA DO ALTO ESCALÃO

A diversidade de perfis exigida ao exercício da atividade de Conselheiro de Administração precisa estar vinculada às experiências pessoais e profissionais, a aspectos comportamentais e cognitivos adquiridos ao longo da carreira (GOETZ, 2006; IBGC, 2009; COULSON-THOMAS, 2009; OLIVEIRA, 2011).

Essa diversidade de perfis entendida como essencial à composição e eficiência do Conselho de Administração verificou-se, durante a revisão da literatura, que pode ser complementada a partir da teoria do alto escalão e a tomada de decisão, as quais revelam que a estratégia e sua eficácia são reflexos das bases cognitivas e comportamentais dos membros do alto escalão.

Destaca-se que, apesar de a teoria do alto escalão e a tomada de decisão alternarem seu foco entre diretores executivos – gestão – e Conselheiros de Administração – mediação, decisão e controle –, ambos são membros do alto escalão, portanto, sujeitos às mesmas capacidades cognitivas e comportamentais, e experiência adquirida durante a trajetória profissional.

O alinhamento entre as características de Conselheiros de Administração e de diretores de alto escalão é possível devido à equivalência da posição que ambos ocupam dentro da estrutura organizacional. Doravante, para que haja uniformização no tratamento de Conselheiros de Administração e de diretores de alto escalão, será adotada a denominação de membro do alto escalão para ambos.

Para melhor orientação desta pesquisa, em relação à teoria do alto escalão, alguns dos autores revisados foram escolhidos a partir do estudo realizado por Serra, Tomei e Serra (2014), os quais pesquisaram as características do *Top Management Team* (TMT) e como influenciam a tomada de decisão estratégica.

### 4.1 Características Individuais que Influenciam a Tomada de Decisão Estratégica

O processo de tomada de decisão estratégica, conduzido pelo TMT, consiste de uma série de avaliações e considerações relacionadas a múltiplos aspectos individuais – cognitivos ou comportamentais – e ambientais.

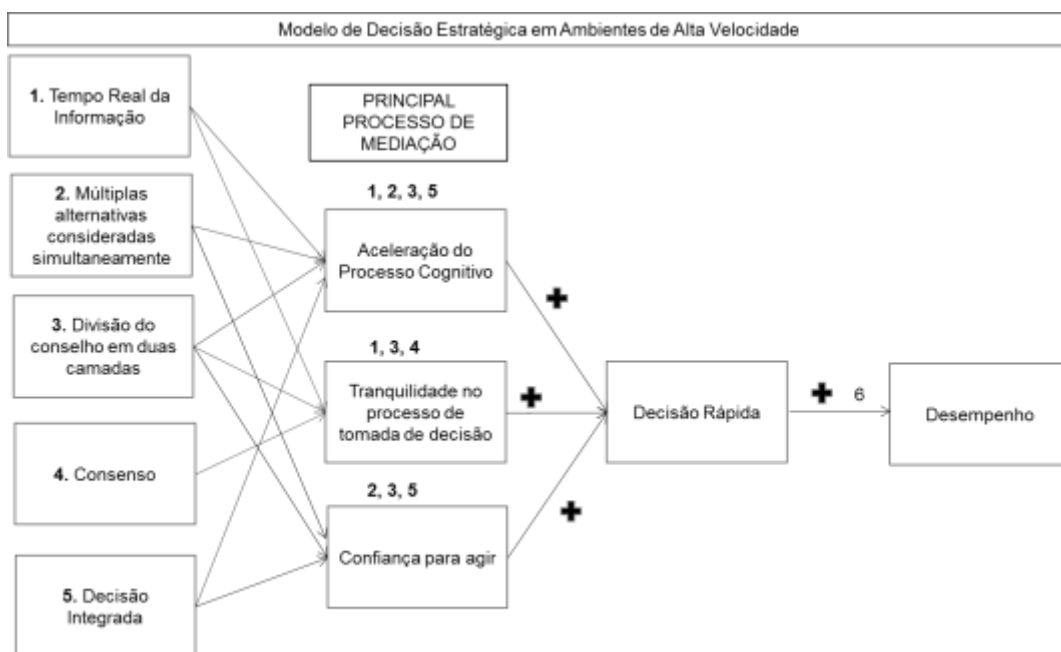
Em relação ao aspecto cognitivo, Hambrick e Mason (1984) observam que a estratégia e sua eficácia são reflexos de valores e bases cognitivas dos membros do alto escalão e que podem representar benefícios às organizações.

Prosseguindo na revisão da literatura, verifica-se que as experiências adquiridas pelos membros do alto escalão, a partir de mandatos, em que seus detentores permanecem mais tempo no cargo, influenciam positivamente o resultado estratégico. Já aqueles que permanecem menos tempo podem não apresentar os resultados esperados, dada a falta de aquisição de experiência. Nesse sentido, o pouco tempo de mandato ocorre quando a composição do TMT está em constante mudança (HAMBRICK; MASON, 1984).

De outro modo, a falta de informações relevantes à tomada de decisão prejudica a velocidade da tomada de decisão. Nesse sentido, Eisenhardt (1989) observa que membros do alto escalão com maior quantidade de informações são capazes de desenvolver mais alternativas, resolver conflitos e buscar a integração entre decisões estratégicas e planos táticos, dando velocidade à tomada de decisão.

Eisenhardt (1989) propõe um modelo de processos emocionais, políticos e cognitivos que pode colaborar com o desempenho da tomada de decisão. O modelo consiste em um conjunto de proposições, apresentadas na figura 4, que estão organizadas em torno da coluna denominada como “principal processo de mediação” (EISENHARDT, 1989, p. 571). As várias proposições apresentadas se concentram em como os executivos, que tomam decisões rápidas, aceleram seu processamento cognitivo.

Figura 4 – Modelo de velocidade de tomada de decisão estratégica



\*Os números correspondem a proposição no texto

Fonte: Eisenhardt (1989, p. 571)

O modelo proposto na figura 4 concentra um conjunto de proposições que estão organizadas em torno de três processos de mediação, descritos na coluna “Principal Processo de Mediação”.

O processo “Aceleração do Processo Cognitivo” ocorre a partir da combinação das proposições 1, 2, 3 e 5. A proposição 1 consiste na leitura constante de informações em tempo real. Essa proposição permite que os executivos ensaiem suas rotinas de desempenho uns com os outros, tendo por resultado uma equipe unida e com sucesso em situações turbulentas.

A proposição 2 trata do exame de várias alternativas simultaneamente pelos diretores. No entanto, a proposição 3 se concentra no processo de comparação feita por executivos mais novos e sêniores, denominada por Eisenhardt (1989) como comparação em duas camadas.

A comparação em duas camadas acelera a análise das forças e fraquezas das opções. Os decisores reúnem as recomendações dadas por todos, contudo, concentram sua atenção sobre os executivos mais experientes, os quais são suscetíveis a dar um conselho mais útil.

A proposição 5 se concentra em integrar as decisões-chave e o planejamento tático dentro do processo de decisão. Isso agiliza a avaliação dos executivos sobre a viabilidade de alternativas.

Em seguida, destaca-se a tranquilidade no processo de tomada de decisão. Esta fase descreve como os executivos que tomam decisões estratégicas rápidas criam um processo tranquilo. Nessa fase, a proposição 1 é combinada com as proposições 3 e 4. Esclarecendo que a proposição 1 consiste na leitura constante de informações em tempo real.

A proposição 3 se concentra no processo de comparação feita por executivos mais novos e sêniores, e a proposição 4 aborda um consenso com qualificação, enfatizando o papel dos executivos em suas próprias especialidades, mas com a participação de toda a equipe.

O último processo de mediação é a confiança para agir. Aqui são combinadas as proposições 2, 3 e 5. A tática adota a procura de alternativas múltiplas, a partir de várias alternativas simultaneamente apresentadas pelos membros do alto escalão.

Ao se dar aos tomadores de decisão confiança, permite-se que eles examinem a maioria das opções prováveis. Nesse caso, a proposição 3 ajuda a lidar com a ansiedade e a criar confiança. Para isso, é preciso acreditar no conselho de conselheiros experientes, os quais transmitem confiança e sensação de estabilidade.

A proposição 5 funcionará para que os executivos rápidos integrem suas decisões estratégicas e planos operacionais concretos.

Segundo Eisenhardt (1989), as proposições favorecem os executivos que tomam decisões rápidas por acelerar o processamento cognitivo, refletindo nos resultados organizacionais.

Assim como Hambrick e Mason (1984), Finkelstein e Hambrick (1990) retomam o tempo de mandato dos cargos como fator capaz de influenciar o comportamento do TMT na tomada de decisão. Segundo os autores, diretores com mandatos mais longos são mais persistentes na implementação das estratégias e na busca por um desempenho que esteja mais alinhado às médias da indústria.

Para Finkelstein e Hambrick (1990), um mandato com maior tempo de duração propicia aos membros do alto escalão a aquisição de experiências, o que aumenta o compromisso com as atuais estratégias da organização.

Neste caso também, assim como em Hambrick e Mason (1984), a experiência adquirida aumenta a habilidade para lidar com a diversidade informacional e promove atitudes mais cautelosas em relação ao risco.

Contrapondo a cautela de Hambrick e Mason (1984), Papadakis e Barwise (2002) veem na "agressividade", definida como compromisso de superar a concorrência, a busca pela inovação e a disposição em assumir riscos como fator de influência no processo de tomada de decisão estratégica e afetar os resultados organizacionais.

Na visão de Papadakis e Barwise (2002), a "agressividade" do TMT dá suporte à tomada de decisão, contudo, é preciso que se considere em conjunto com o contexto mais amplo – ambiente econômico, negócios da empresa, político, social etc. – para melhor embasar o processo de tomada de decisão estratégica e afetar os resultados organizacionais.



De outra forma, Gary, Wood e Pillinger (2012) apontam a utilização da analogia entre um problema-fonte (passado) e um problema-alvo (presente), para a tomada de decisão estratégica. Segundo os autores, este processo melhora a capacidade dos tomadores de decisões em mapear o alinhamento estrutural da organização.

A tomada de decisão estratégica por analogia ocorre por meio da utilização de conhecimentos derivados de experiências passadas e da construção de modelos mentais, que permitem a combinação das escolhas estratégicas com a compreensão do ambiente de negócios (GARY; WOOD; PILLINGER, 2012).

Contudo, Gary, Wood e Pillinger (2012) alertam que uma percepção excessivamente simplista ou incorreta de novos problemas pode enganar os tomadores de decisão, uma vez que a transferência da experiência passada de uma situação original para outra é difícil, pois envolve a comparação entre relações estruturais iguais, mas com características superficiais diferentes. Por isso é necessário formular questionamentos que levem à reflexão sobre o problema anterior.

A resolução tomada de decisão por analogia só é possível depois que os tomadores de decisão adquiriram conhecimento suficiente e abrangente sobre o problema anterior. A aquisição do devido conhecimento dá aos tomadores de decisão maior possibilidade de transferir *insights* com sucesso para problemas semelhantes (GARY; WOOD; PILLINGER, 2012).

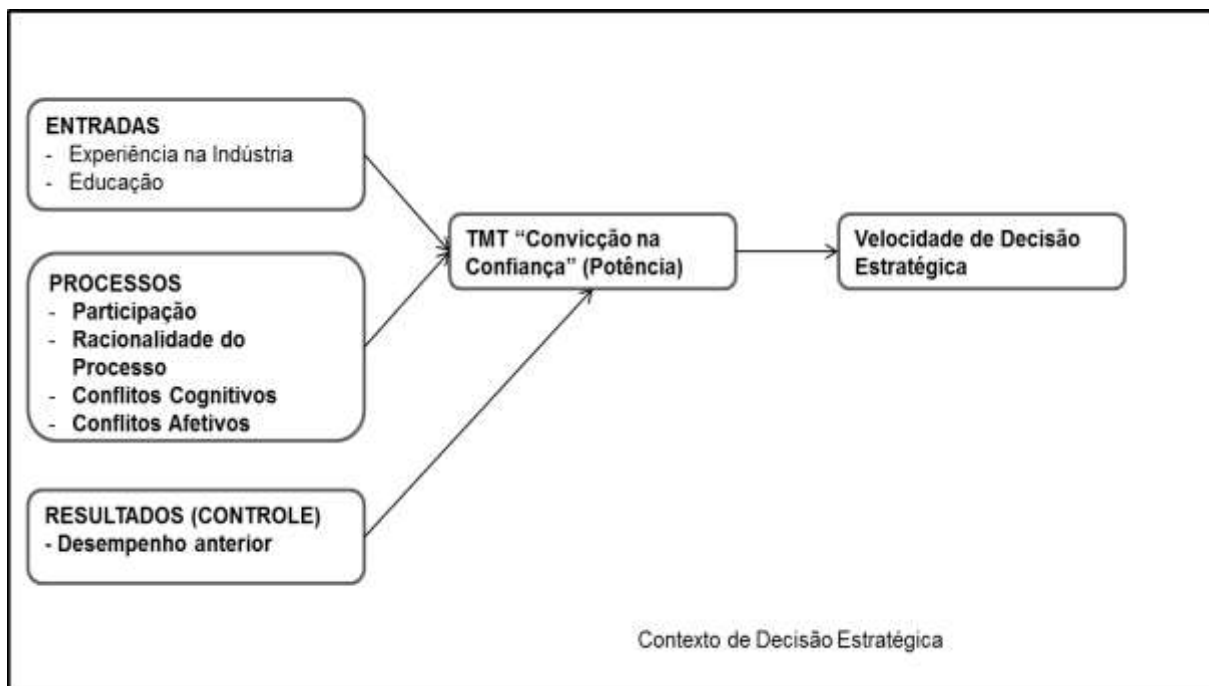
A confiança nos membros do alto escalão para tomada de decisão é outra característica de interesse para esta tese, uma vez que a confiança se faz necessária aos Conselheiros de Administração no momento de manifestarem seu voto durante as reuniões do conselho.

A confiança é adquirida a partir de conhecimento e experiência, considerados atributos fundamentais à sua aquisição. Contudo, o excesso de confiança pode complicar o processo de tomada decisão estratégica.

Segundo Clark e Maggitti (2012), o excesso de confiança consiste em avaliações cognitivas e afetivas, que são de natureza dinâmica e variam em função do contexto da equipe, dos processos e dos resultados alcançados. Também pode ser proveniente da condição da equipe em um determinado momento ou fundamentado em experiência baseada no desempenho passado. O excesso de confiança pode ser reflexo da opinião compartilhada dos membros sobre a eficácia geral da equipe quando confrontados com um amplo conjunto de tarefas, dentro de um ambiente complexo e ambíguo.

O modelo apresentado na figura 5 demonstra como os fatores relacionados a aspectos cognitivos, comportamentais e de obtenção de resultados implicam na construção de uma convicção na confiança, e como esta interfere na velocidade da tomada de decisão estratégica.

Figura 5 – Modelo de mediação de potência na tomada de decisão estratégica do TMT



Fonte: Clark; Maggitti (2012, p. 1.169).

O esquema da figura 5 descreve a experiência profissional aliada à educação, juntamente com os fatores participação, racionalidade e conflitos contidos no processo de tomada de decisão estratégica, e o desempenho anterior, considerados como essenciais à geração da convicção na confiança, que aumentará a velocidade da decisão estratégica.

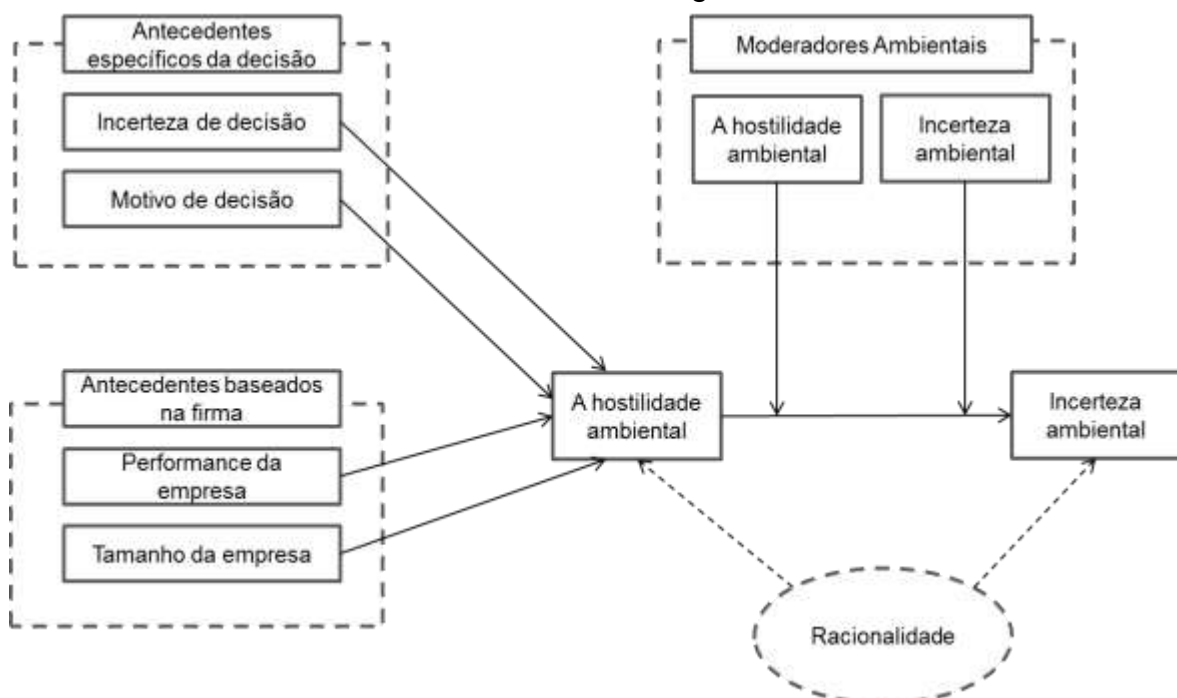
Equipes que possuem convicção na confiança são capazes de tomar decisões estratégicas rápidas e de alta qualidade. Entretanto, equipes que têm excesso de confiança e não admitem discussões sobre a suas posições correm o risco de tomar decisões de má qualidade, especialmente em ambientes em mudança. Equipes com tal perfil, que não se envolvem em processos de decisão, onde há o debate, são vítimas de arrogância (CLARK; MAGGITTI, 2012).

Prosseguindo com a revisão da literatura, em relação à tomada de decisão, verificou-se o uso da intuição, definida como um processo mental que produz uma percepção ou julgamento que pode ser utilizado para orientar o processo de tomada de decisões (ELBANNA; CHILD; DAYAN, 2013).

Para Elbanna, Child e Dayan (2013), o uso da intuição, por parte dos membros do alto escalão, está relacionado à incerteza gerada pela própria decisão a ser tomada e em decorrência do tamanho da empresa. Os autores observam que a intuição pode ser um recurso razoável a seguir quando o ambiente é instável e uma pronta resposta é essencialmente necessária à tomada de decisão.

Além disso, o uso da intuição pode complementar as lacunas na análise racional decorrente da incerteza e da falta de informações necessárias à tomada de decisão, conforme apresentado na figura 6.

Figura 6 – Modelo teórico que integra a literatura sobre os antecedentes da intuição e seus resultados na tomada de decisão estratégica



O modelo teórico sobre os antecedentes da intuição e seus resultados na tomada de decisão estratégica, apresentado na figura 6, combina fatores associados a duas perspectivas: a primeira trata dos antecedentes específicos para a decisão, que é acompanhada da incerteza e motivação. A segunda se refere aos antecedentes baseados na empresa, e que estão relacionados às variáveis, performances e ao tamanho da empresa. Tais variáveis, que são específicas da empresa, podem impactar o uso da intuição.

No modelo também é considerado o impacto moderador ambiental, associado à hostilidade e à incerteza ambiental e que controla a possível influência da racionalidade. Finalmente, para a tomada de decisões estratégicas baseada na intuição, deve-se levar em conta a racionalidade, que vem da leitura das diversas variáveis ambientais (ELBANNA; CHILD; DAYAN, 2013).

A confiança na intuição pode ser um recurso razoável quando o ambiente é instável e uma decisão rápida é exigida. Assim sendo, o uso da intuição pode complementar as lacunas na análise racional decorrentes da incerteza e da falta de informações relevantes no momento da tomada de decisão (ELBANNA; CHILD; DAYAN, 2013).

Como prática comum à tomada de decisão, a análise e o debate de informações, pelos membros do alto escalão, são fundamentais para se obter resultados positivos. Desse modo, quando a análise das informações é realizada com maior riqueza e detalhamento de dados, considerada robusta, incluindo a análise e planejamento de cenários e considerando todos os resultados possíveis, a análise das informações passa a ter uma relação positiva e direta com a eficácia e o resultado das decisões estratégicas (GARBUIO; LOVALLO; SIBONY, 2015).

Para que a análise robusta possa ter impacto direto na eficácia na tomada de decisão estratégica, é necessário a melhoria contínua das técnicas disponíveis para modelar e prever os resultados esperados, incluindo o desempenho financeiro e o risco do projeto. Na mesma medida de importância está o debate, diálogo desinteressado em relação aos aspectos que envolvem a tomada de decisão estratégica pelo TMT (GARBUIO; LOVALLO; SIBONY, 2015).

O diálogo desinteressado é considerado por esses autores como uma construção necessária para explicar a efetividade das decisões estratégicas, e sua qualidade está em discutir cenários futuros que podem surgir como resultado da decisão.

A construção do diálogo desinteressado ocorre quando os membros experientes do TMT, tomando por base suas competências, discutem de maneira articulada as suposições subjacentes em relação às previsões de um resultado de uma decisão a ser tomada. O diálogo desinteressado inclui a procura de evidências necessárias e a discussão aberta entre os decisores sobre os pontos positivos e negativos e as incertezas dos dados coletados, bem como das práticas propostas (GARBUIO; LOVALLO; SIBONY, 2015).

A revisão apresentada foi realizada com o objetivo de correlacionar as pesquisas que tratam da atividade de Conselheiro de Administração e a Teoria do Alto Escalão. Nesse sentido, objetivou-se encontrar aspectos cognitivos e comportamentais capazes de formar um corpo único de características relevantes a escolha do Conselheiro de Administração independente, que possibilitasse sua aplicação ao longo das entrevistas, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Síntese dos constructos teóricos

Relação entre critérios e características relevantes a escolha do Conselheiro de Administração Independente e a Teoria resultante da revisão da literatura	
Questões orientadoras da pesquisa	Autores
Crítérios de escolha do Conselheiro de Administração	Goetz, 2006; Brown, 2007; IBGC, 2009; Coulson-Thomas, 2009; Guerra, 2009; Oliveira, 2011; Nadler, 2004; Oliveira, 2011; Kaczmarek; Kimino; Pye, 2012; IBGC, 2015.
Formação Acadêmica	Amann, 2010; Oliveira, 2011; Darmadi, 2013; Hitt et al., 2013.
Gênero	Dunn, 2012; Mathisen; Ogaard; Marnburg, 2013; Silva; Magem, 2015.
Idade	Hambrick; Mason, 1984.
Alcance de Resultados	Não foram encontradas na literatura, pesquisas sobre mensuração de resultados de Conselheiros de Administração e seus resultados alcançados.
Reconhecimento no Mercado	Camilo; Marcon; Bandeira-De-Mello, 2012.
Trajatória e Acúmulo de Experiências	Gary; Wood; Pillinger, 2012.
Competência na Comunicação	Garbuio; Lovallo; Sibony, 2015; Pugliese; Nicholson; Bezemer, 2015
Conhecimento do Ambiente Interno de Negócios	Mrad; Hallara, 2012.
Conhecimento da Realidade Internacional e Nacional	Charan, 2007; Wagner, 2011.
Habilidade em Análise	Eisenhardt, 1989; Clark; Maggitti, 2012.
Habilidade para Negociar	Garbuio, Lovallo, Sibony, 2015.
Atuação Independente	Rodrigues; Brandão, 2010; Liang, Xu; Jiraporn, 2013; Vesco e Beuren, 2016.
Credibilidade, Valores Éticos e Morais	Coulson-Thomas, 2009.
Disposição a Cooperar	Não foram encontradas na literatura, pesquisas sobre disposição a cooperar por Conselheiros de Administração.
Liderança entre Iguais	Freire et al., 2015.
Postura Proativa	Não foram encontradas na literatura, pesquisas sobre postura proativa por parte dos Conselheiros de Administração.
Tomada de Decisão	Clark; Maggitti, 2012; Elbanna; Child; Dayan, 2013.
Participação em vários conselhos	Pugliese; Nicholson; Bezemer, 2015; Santos, Silveira, 2007; Vesco; Beuren, 2016.
Características mais importantes ao conselheiro de administração	Hambrick; Mason, 1984; Finkelstein; Hambrick, 1990; Coulson-Thomas, 2009; Rodrigues, Brandão, 2010; Gary, Wood, Pillinger, 2012; Liang, Xu, Jiraporn, 2013; Vesco, Beuren, 2016.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O quadro 4 apresenta a síntese do resultado da revisão da literatura, que contribuiu com o constructo teórico que subsidiou e orientou o roteiro de pesquisa utilizado durante as entrevistas.

## **5 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa adota o estudo qualitativo de caráter exploratório, que possibilita conhecer um elevado número de elementos da realidade do objeto pesquisado e a interpretação dos fenômenos e dos significados que as pessoas lhes atribuem (CRESWELL, 2014).

Os aspectos de interesse, em relação às características, estão relacionados ao campo da identidade pessoal, do aspecto cognitivo, comportamental e da experiência adquirida a partir da trajetória profissional.

Como ferramenta de investigação, será utilizada a história oral, que, segundo Haguette (2011), pode ser definida como tudo que é gravado e preservado, como, por exemplo, os discursos.

Os discursos dos entrevistados serão orientados a partir de um roteiro padronizado (vide apêndices 3 e 4), com questões ordenadas e respostas abertas, possibilitando o aprofundamento nas questões que delimitam o objeto a ser estudado (TRIVIÑOS, 2015).

As empresas, das quais fazem parte os entrevistados, são de capital aberto, definido e disperso, listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Para a amostra, seguindo a recomendação da banca de qualificação, foram convidados 30 participantes, convidados a partir de e-mail, conforme demonstrado no apêndice 2, sendo 15 presidentes de Conselho de Administração e 15 Conselheiros de Administração Independentes, com currículos profissionais disponíveis nos sites das empresas em que atuam.

### **5.1 Coleta de Dados**

Ressalta-se que a coleta de dados conduzida por meio de roteiro permite flexibilidade na formulação e ordenação dos pontos de interesse da pesquisa. Essa condição proporciona a obtenção de um discurso claro, com encadeamento lógico e dentro de uma sequência que atende ao objetivo da pesquisa. Com o discurso tomado de forma livre, existe a possibilidade de se obter uma grande riqueza de informações das experiências vividas pelo indivíduo (SILVA, 2010).

A partir das características contidas no roteiro de entrevista, pretende-se extrair opiniões sobre quais características de Conselheiro de Administração são mais relevantes e que devem fazer parte do portfólio de como as organizações selecionam e escolhem os Conselheiros de Administração independentes, bem como permitirá conhecer suas capacidades, para o exercício da atividade.

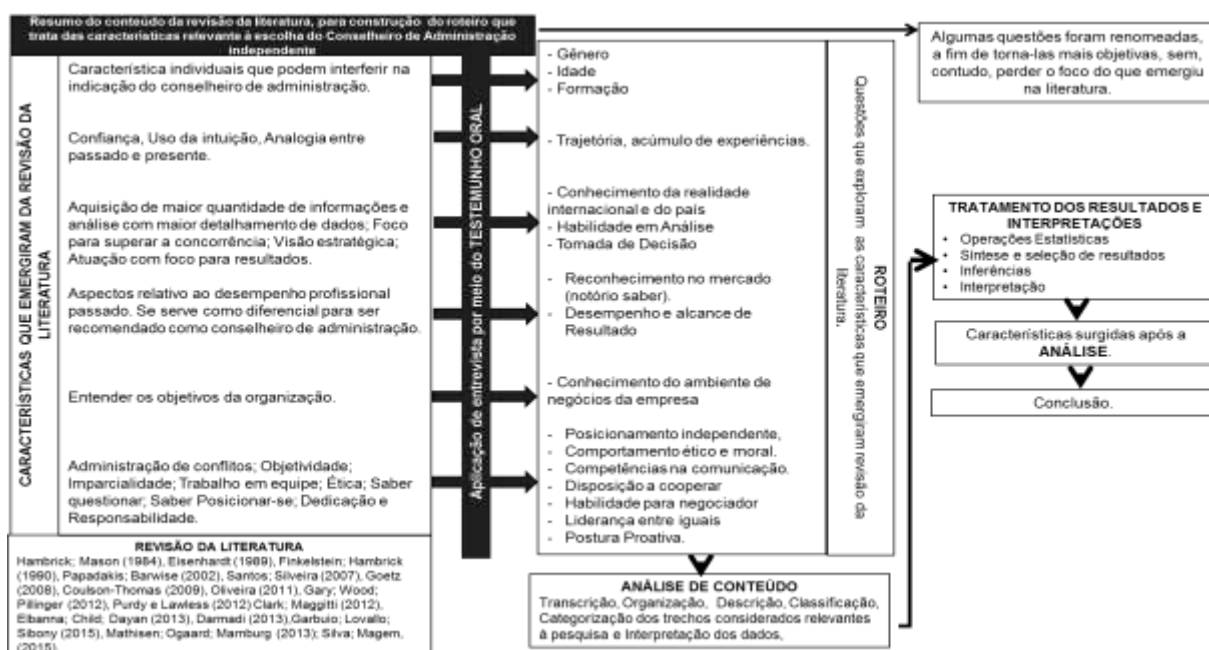
Cabe esclarecer que para melhor adaptação do roteiro ao objetivo desta pesquisa, o roteiro aplicado aos presidentes contém questões próprias relativas à função e à visão diferenciada que têm os presidentes dos Conselheiros de Administração.

A alteração está na perspectiva de que o presidente é quem acolhe a indicação ou indica determinado Conselheiro de Administração à assembleia geral. Já a perspectiva do Conselheiro de Administração é a de quem está sendo indicado e, por isso, está tendo seu perfil avaliado.

Foram suprimidas do roteiro de entrevista dos Conselheiros de Administração as características gênero e idade, por se entender que são pertinentes à visão do presidente, pois podem influenciar a escolha do candidato.

Não obstante, a fim de proporcionar maior clareza ao modelo de pesquisa, a figura 7 consiste em explicar o encadeamento entre a revisão da literatura e os elementos que surgiram de base à construção do roteiro utilizado à obtenção dos dados, seguido da tabulação e análise dos dados.

Figura 7 – *Framework* da pesquisa



Fonte: dados da pesquisa (2017).



O *framework* da pesquisa, figura 7, apresenta de maneira individual a junção das características cognitivas e comportamentais que emergiram da revisão da literatura, capítulos 3 e 4, e se que adequam ao exercício da atividade de Conselheiro de Administração.

Os estudos que fazem parte da revisão da literatura e que tratam das competências individuais necessárias aos Conselheiros de Administração para o exercício da atividade são os realizados por Goetz (2006), Coulson-Thomas (2009) e Oliveira (2011).

Já as características que influenciam na tomada de decisão estratégica são as pesquisadas por Hambrick e Mason (1984), Eisenhardt (1989), Finkelstein e Hambrick (1990), Papadakis e Barwise (2002), Santos e Silveira (2007), Gary, Wood e Pillinger (2012), Purdy e Lawless (2012) Clark e Maggitti (2012), Elbanna, Child e Dayan (2013), Darmadi (2013), Garbuio, Lovallo e Sibony (2015), Mathisen, Ogaard e Marnburg (2013) e Silva e Magem (2015).

A teoria do alto escalão e a tomada de decisão estratégica estão diretamente relacionadas à atividade de Conselheiro de Administração, dada a responsabilidade estratégica desses e do Conselho de Administração como um todo. Portanto, verifica-se que as características cognitivas e comportamentais, que auxiliam o TMT na tomada de decisão estratégica, segundo Hambrick e Mason (1984), podem, por analogia, tornarem-se condição *sine qua non* aos membros do Conselho de Administração.

Buscou-se capturar durante as entrevistas, autorizadas por meio do termo de consentimento livre e esclarecido – TECLE, apresentado no apêndice 2, todos os aspectos relevantes e abrangentes capazes de conduzir ao objetivo da pesquisa, que é conhecer as características relevantes à escolha do Conselheiro de Administração de empresas de capital aberto, listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

Com isso, pretende-se seguir com o rigor exigido em pesquisas guiadas pela história oral, em que os depoimentos são considerados como um conjunto que informa o todo e que remete ao objeto de pesquisa, permitindo que os dados sejam checados e confrontados com outras fontes disponíveis (HAGUETTE, 2011).

Como propõe a história oral, a escolha dos entrevistados não foi aleatória, portanto optou-se para a pesquisa com amostra de 15 presidentes de Conselhos de Administração e 15 Conselheiros de Administração independentes, sendo escolhidos aqueles que mais pudessem contribuir para o resultado da pesquisa (HAGUETTE, 2011).

A escolha dos participantes da pesquisa foi realizada a partir do site das empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, que fornece o currículo de cada membro do conselho.

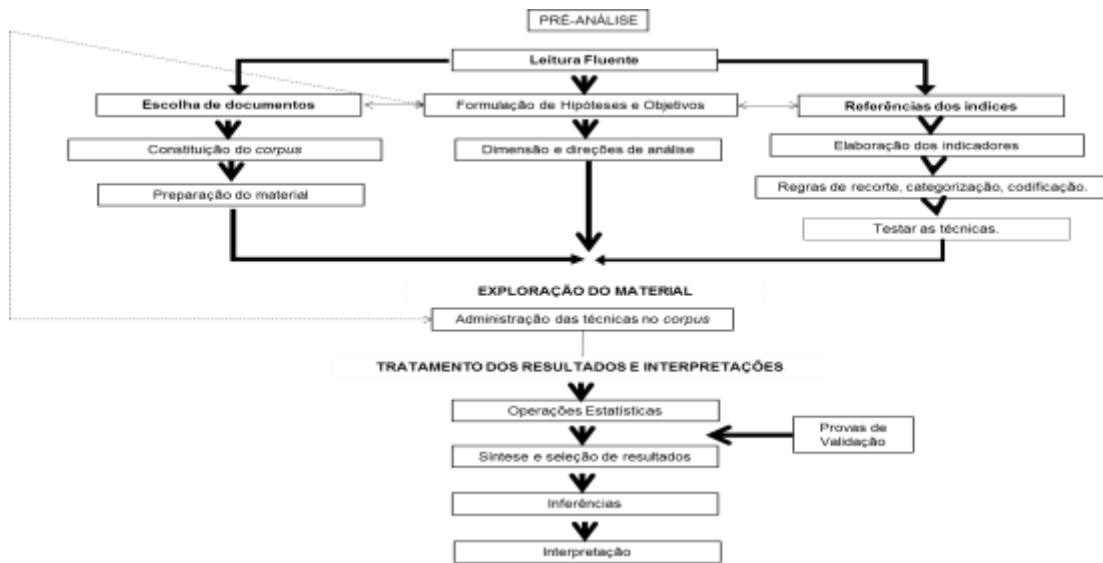
Ao final da coleta de dados, foram registradas, aproximadamente, 32 horas de gravações e 600 páginas de transcrições, considerando que cada entrevistado estendeu sua entrevista por pouco mais de uma hora, e cada uma resultou entre 18 e 22 páginas transcritas.

## **5.2 Técnica de Análise de Dados**

A partir da análise de conteúdo, é possível conhecer aspectos subjacentes contidos nos discursos dos participantes da pesquisa, considerando as significações e, eventualmente, a sua forma. Por objetivo, a análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, construída por meio de um mecanismo de dedução e com base em reconstruções feitas a partir de uma amostra de palavras (BARDIN, 2001).

Ao final do teste de associação de palavras, pretendeu-se conhecer as características relevantes à escolha do Conselheiro de Administração independente, que foi fornecido pelos participantes da pesquisa em seus discursos, os quais tiveram seus conteúdos analisados, iniciando-se pela pré-análise, conforme figura 8, que esclarece como se deu a operacionalização e sistematização das ideias iniciais, criando-se um esquema que permita o desenvolvimento preciso da exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados (BARDIN, 2011).

Figura 8 – Sequência de tratamento dos dados



Fonte: adaptada de Bardin (2011, p. 132).

A pré-análise consiste na leitura flutuante ou prévia que se faz dos documentos a fim de extrair impressões e opiniões iniciais. Em seguida, ocorre a escolha dos documentos, a constituição do *corpus* da pesquisa, a preparação do material, as regras de recorte, categorização e codificação.

Por fim, tem-se o tratamento dos resultados, dos quais surgirão as inferências e a interpretação dessas, culminando em se revelar os aspectos subjacentes que emergem da pesquisa.

Bardin (2011) destaca que todas as operações, que fazem parte da pré-análise, precisam estar relacionadas entre si, de modo que a escolha dos documentos depende dos objetivos ou vice-versa.

Para esta etapa foi utilizado como apoio o *software* para análise de conteúdo Atlas T.I.

## 6.2 Descrição dos Critérios Investigados Durante a Pesquisa

Em seguida são descritos no quadro 5 os critérios investigados durante as entrevistas, que tratam da atividade e das características relevantes à escolha do Conselho de Administração independente.

Quadro 5 – Mapa descritivo da pesquisa empírica

Mapa descritivo referente à escolha do Conselheiro de Administração independente				
Processo de Seleção		Teoria ou Campo		
Procedimento de escolha do Conselheiro de Administração				
Características que podem influenciar na escolha do Conselheiro de Administração independente				
Formação Acadêmica	Aspectos emergentes da revisão bibliográfica que sustentam a pesquisa	Aspectos nominais dos candidatos relativos ao perfil do candidato à Conselheiro de Administração	T	
Gênero			T	
Idade			T	
Alcance de Resultados		Aspectos Relativos à Atividade de Conselheiro de Administração	T	
Reconhecimento no Mercado			T	
Trajatória e Acúmulo de Experiências		T		
Competência na Comunicação		Aspectos Cognitivos	T	
Conhecimento do Ambiente Interno de Negócios			T	
Conhecimento da Realidade Internacional e Nacional			T	
Habilidade em Análise			T	
Habilidade para Negociar			T	
Atuação Independente		Aspectos Comportamentais	T	
Credibilidade, Valores Éticos e Morais			T	
Disposição a Cooperar				C
Liderança entre Iguais			T	
Postura Proativa				C
Tomada de Decisão			T	

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O mapa descritivo, quadro 5, tem por objetivo explicar o encadeamento das questões, orientadas a partir do roteiro de entrevista, constante dos apêndices 3 e 4, que fizeram parte da pesquisa. De acordo com a orientação do mapa, a abordagem das questões tem início no procedimento de escolha do Conselheiro de Administração, o qual está contido dentro do processo de seleção.

Posteriormente, foram investigadas às características com maior potencial de influenciar a escolha do candidato. Tais características estão relacionadas a aspectos nominais, em relação à atividade, cognitivos e comportamentais.

Cabe salientar que, para algumas características, não foram encontradas pesquisas que as relacionassem com o perfil do Conselheiro de Administração, nesse sentido, foi construída a coluna teoria ou campo, a qual indica pela letra “T” ou “C”, as que contaram com aporte teórico e aquelas que apresentam, apenas, resultados da pesquisa de campo.

## 6 TRATAMENTO DOS DADOS E INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS

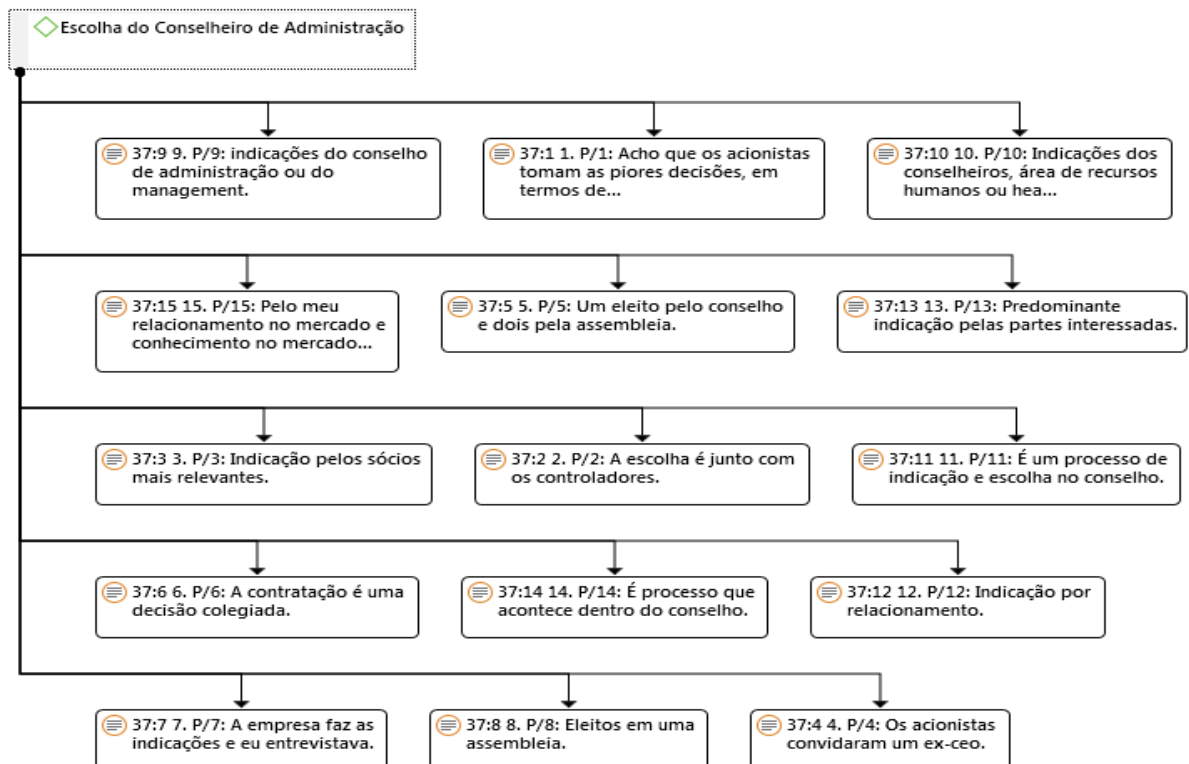
Após a leitura dos documentos, seguiu-se à pré-análise e à exploração do material, momento em que há a interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas e o estabelecimento de quadros que condensem e coloquem em relevo as informações trazidas pela análise, culminando na propositura de inferências e interpretações a propósito dos objetivos previstos (BARDIN, 2001).

### 6.1 Critérios de Escolha do Conselheiro de Administração

Essa etapa da pesquisa tem por objetivo conhecer, a partir da visão dos presidentes de Conselhos de Administração, a maneira como são escolhidos os Conselheiros de Administração independentes, de empresas de capital aberto, listadas nos níveis de governança corporativa da BM&FBOVESPA, com capital acionário disperso ou não.

A escolha de Conselheiro de Administração independente varia de empresa para empresa, conforme apresentado de maneira resumida na figura 9, contudo, o processo se inicia sempre pela indicação do candidato.

Figura 9 – Critério de escolha do Conselheiro de Administração independente



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A escolha de Conselheiros de Administração independentes, conforme figura 9, ocorre invariavelmente a partir da indicação de diversos agentes como, por exemplo, dos acionistas majoritários, minoritários, do próprio Conselho de Administração, de Conselheiros de Administração, CEO ou, ainda, pela contratação de *headhunters*. Contudo, nem sempre a indicação é realizada da melhor maneira, conforme a citação a seguir:

P/1: Acho que às vezes os acionistas, supostamente mais profissionais, são alguns dos que tomam as piores decisões em termos de indicação de conselheiro. Não entendem algumas dessas características, por exemplo, independência, imparcialidade. Então, acabam fazendo indicações equivocadas, porque não entendem exatamente a natureza do conselho em relação à empresa.

Tal equívoco cometido pelos acionistas pode comprometer o desempenho do conselho, uma vez que a capacidade de tomada de decisão do colegiado está relacionada diretamente às capacidades individuais de cada conselheiro.

Desse modo, as características mais relevantes à escolha do Conselheiro de Administração independente estão diretamente relacionadas à trajetória profissional e as experiências profissionais vividas pelo indivíduo. O percurso profissional e as experiências adquiridas são as responsáveis pela construção do perfil do Conselheiro de Administração (GOETZ, 2006; IBGC, 2009; COULSON-THOMAS, 2009; OLIVEIRA, 2011).

As citações a seguir detalham um pouco mais o processo de escolha de Conselheiros de Administração independentes.

P/4: O número de conselheiros que você contrata depende do tipo de empresa. Muitos conselheiros são indicados pelos acionistas. Eles começam ouvindo indicações: "Você tem alguma ideia de conselheiro que fosse bom para mim?". Você indica um nome, ele vai checar um nome com o outro... E acaba escolhendo uma determinada pessoa.

P/5: A empresa indica alguém que eles querem. Então, eles vão escolher um cara, alguém que tenha pelo menos o cargo de diretoria para cima. O outro que é indicado pelos minoritários, eles também vão buscar pessoas com experiência no mercado.

P/9: Havia uma avaliação que nós fazíamos internamente na companhia de busca de indicações pessoais ou do próprio corpo do Conselho de Administração ou alguma indicação do próprio *management*. Ou seja, do próprio CEO, se ele tem alguma relação de pessoas da área fim da companhia que possam ser interessantes para o posto de conselheiro.

A escolha de Conselheiro de Administração independente é acompanhada de exigências que visam suprir as necessidades do Conselho de Administração e

consequentemente da própria empresa, visto que as decisões estratégicas ocorrem dentro do Conselho de Administração.

Além das características necessárias à atividade, o conselheiro é considerado uma fonte capaz de transmitir informações do está que ocorrendo nas discussões do conselho, ao grupo que representa, de maneira rápida e objetiva.

Também tem influência sobre a indicação, o conhecimento e o relacionamento que o indicado tem com os investidores ou seu reconhecimento no mercado, que é visto pelos entrevistados como resultado da trajetória profissional.

Em linhas gerais, depreende-se que a escolha do Conselheiro de Administração independente está vinculada às capacidades e ao conhecimento diversificado que possui o Conselheiro de Administração para melhor contribuir com o conselho (KACZMAREK; KIMINO; PYE, 2012).

O ato da indicação está alinhado às necessidades do conselho, por isso busca-se junto ao mercado um candidato com qualificação e valores individuais que estejam alinhados com os objetivos e metas empresa, a fim de que questões estratégicas ganhem maior velocidade e qualidade (NADLER, 2004; BROWN, 2007; OLIVEIRA, 2011).

Verificou-se ao longo da pesquisa a preocupação dos entrevistados em mitigar eventuais riscos ao se evitar que alguém sem capacidades cognitivas ou comportamentais seja escolhido como membro do conselho. Essa situação poderia colocar em risco o processo de tomada de decisão.

Uma situação a ser observada na escolha formação do Conselho de Administração, no Brasil, segundo Guerra (2009), é que o conselheiro representante de minoritários ou trabalhadores vivencia com maior frequência conflitos de interesses. Essa situação torna mais difícil formular um juízo isento de parcialidade.

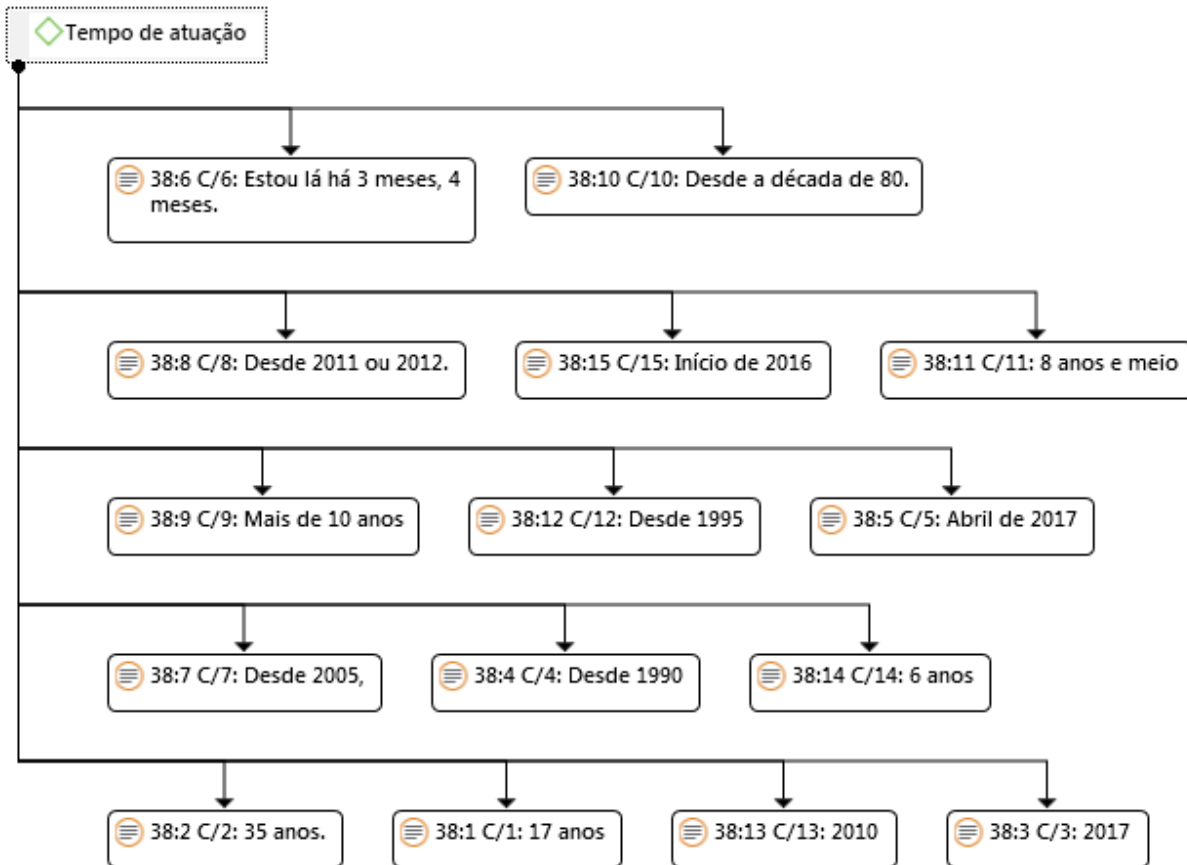
Nesse sentido, o IBGC (2015) recomenda que todos os conselheiros ajam com responsabilidade e atuem de forma técnica, isentos de emoção e de interesses financeiros e que não se deixem influenciar por relacionamentos pessoais ou profissionais.

#### **6.4 Tempo de Atuação como Conselheiro de Administração**

Esta parte da pesquisa envolve, somente, os Conselheiros de Administração, deixando de fora os presidentes de conselhos. Cabe ressaltar, inicialmente, que se pretendia ouvir conselheiros com mais de cinco anos de experiência, contudo,

devido à dificuldade de agendamentos, esse requisito foi desprezado, havendo, portanto, uma mescla, como pode ser observado na figura 10.

Figura 10 – Tempo de atuação como Conselheiro de Administração



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Como pode ser observado na figura 10, alguns dos entrevistados foram indicados recentemente aos Conselhos de Administração, enquanto outros contam com mais de cinco anos como conselheiro, levando-se em consideração o início de sua atuação como tal.

Aparentemente, busca-se Conselheiros de Administração mais novos com conhecimento na área de tecnologia. Essa tendência pode ser verificada na citação a seguir:

C/3: Eu era CEO na área de tecnologia. A empresa está tentando se reposicionar dentro dessa transformação digital, que o mundo está buscando, e justamente querendo ter uma diversidade maior entre os conselheiros, principalmente na parte de tecnologia é que eu fui convidada. Pelo meu perfil.

A citação anterior foi corroborada em outro momento da pesquisa por dois presidentes, como pode ser observado a seguir:



P/7: Nós falamos: “Queremos um conselheiro de TI”.

P/14: Alguém que esteja hoje muito alinhado com inovação, envolvido com as novidades tecnológicas, tanto do ponto de vista de produtos e serviços, talvez seja importante.

Os demais conselheiros têm tempo de exercício da atividade superior a cinco anos e contam com uma trajetória profissional como executivos ou conselheiros, conforme se verifica nas citações a seguir.

C/1: Eu passei a ser representante em alguns conselhos, desde 2000. São 17 anos. Mas não era conselheiro independente. Eu representava a empresa em conselhos. Agora, como conselheiro independente, desde 2015.

C/2: 35 anos. Eu era funcionário de carreira da empresa e fui promovido até vice-presidente da diretoria, diretor vice-presidente, aí tive o convite do presidente do conselho pra ser conselheiro. Desde 2007.

C/4: Desde abril de 2017. Fui presidente em 1990, depois de ter sido diretor financeiro. Naquela época não era incomum que o presidente de uma empresa também participasse do conselho. Eu diria a você que sou conselheiro desde 1990.

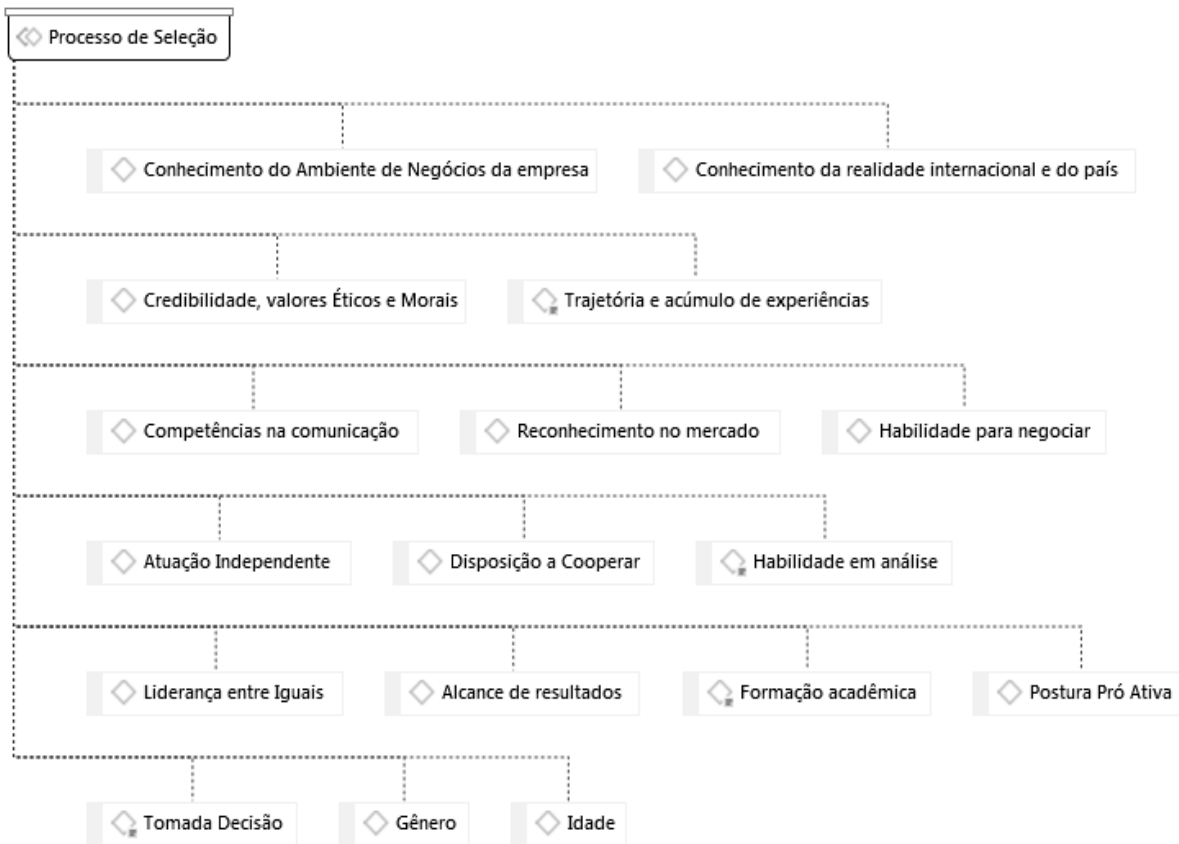
Pouca coisa se revela em relação ao tempo de atuação, mas ao que parece, há uma tendência em se buscar uma maior diversidade de conhecimentos e experiências entre os conselheiros (COULSON-THOMAS, 2009).

## 6.5 Processo de Seleção

O processo de seleção, para escolha do Conselheiro de Administração independente, basicamente consiste em indicação e entrevista do candidato. Nessa etapa, nem todas as empresas são criteriosas em buscar, no perfil dos candidatos, características individuais que definam sua escolha e possam colaborar com o desempenho do Conselho de Administração e a tomada de decisão.

Diante da lacuna observada, são apresentadas na figura 11 as características obtidas a partir da revisão da literatura, entendidas como relevantes à escolha do conselheiro e que foram alvo da entrevista realizada aos presidentes de conselho e conselheiros, a fim de saber quais são as mais relevantes à escolha do Conselheiro de Administração independente.

Figura 11 – Processo de seleção



Fonte: dados da pesquisa (2017).

As características contidas na figura 11 foram abordadas junto aos entrevistados, a fim de definir a relevância de cada uma no processo de escolha do candidato a Conselheiro de Administração independente.

Ao se definir o conjunto de características utilizadas ao longo das entrevistas, procurou-se atender o mapa descritivo da pesquisa, que separa as características em quatro aspectos relacionados diretamente ao objetivo da pesquisa, que são os aspectos nominais do candidato à Conselheiro de Administração, o cognitivo, o comportamental e os relacionados à atividade de Conselheiro de Administração.

### 6.5.1 Avaliação das Características Requeridas à Escolha de Conselheiros de Administração Independentes

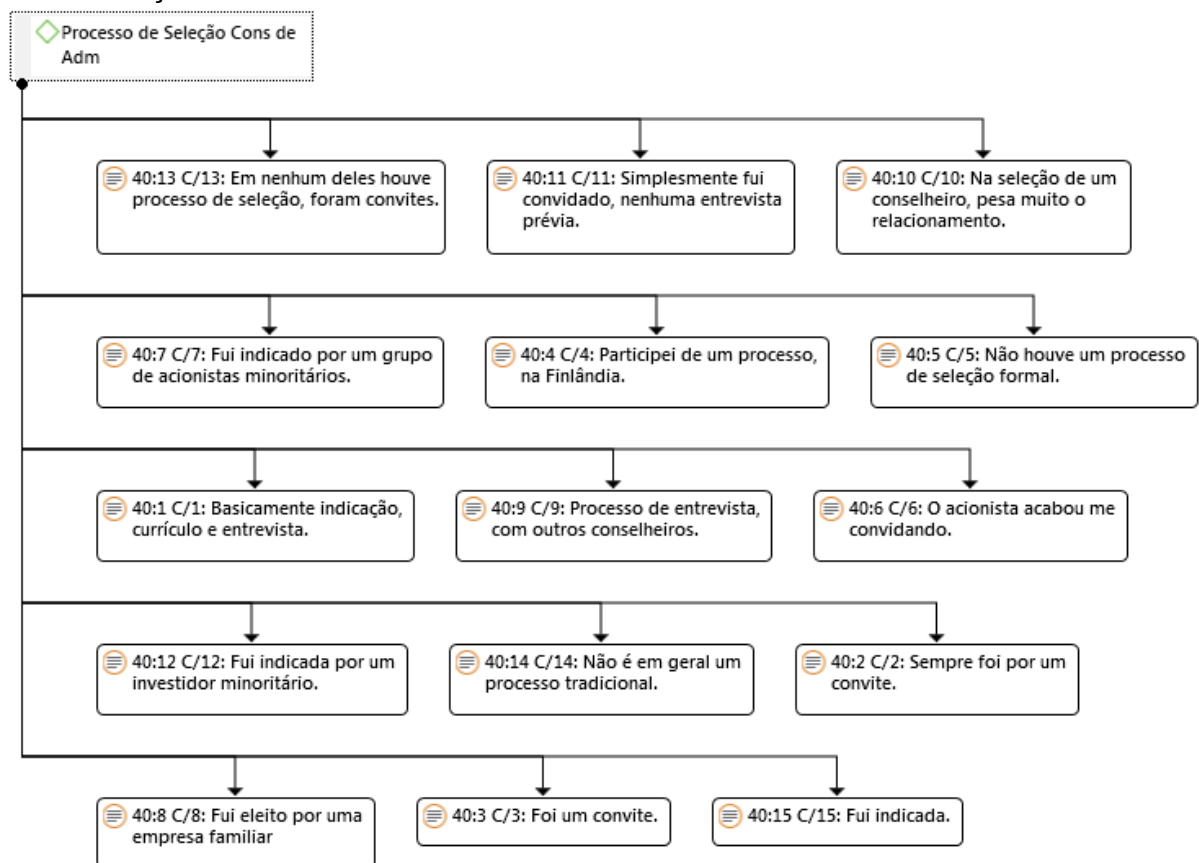
Antes de se iniciar a avaliação das características requeridas à escolha de Conselheiros de Administração independentes, propriamente dita, é analisado como ocorre à escolha do candidato dentro do processo de seleção.

O motivo de essa parte da pesquisa estar contida junto à da avaliação das características, dado que o processo de seleção não é uma delas, se justifica pela

visão do todo que se pretende representar dentro de uma mesma perspectiva, a qual se inicia a partir de como se escolhe e se delinea, abordando o que é relevante à escolha.

Nesse sentido, a visão de como ocorre a escolha do Conselheiro de Administração independente, dentro do processo de seleção, que não tem as mesmas características daqueles utilizados nas rotinas da área de recursos humanos, é apresentada na figura 12, na qual constam as respostas dos Conselheiros de Administração entrevistados.

Figura 12 – Avaliação do processo de seleção na visão dos Conselheiros de Administração



Fonte: dados da pesquisa (2017).

As citações na figura 12 indicam que não há um processo de seleção formal, institucionalizado de maneira padrão, nas empresas em que os entrevistados atuam. Segundo os conselheiros, o processo de seleção se inicia pela indicação de um candidato, o qual provavelmente interessa a determinado grupo de investidores ou pela iniciativa do presidente do conselho, e finaliza com a eleição do nome indicado.

No decorrer do processo de escolha, em alguns casos, os candidatos são submetidos a entrevistas pelo presidente do conselho ou também pelo colegiado.

Diante das narrativas dos conselheiros, observa-se também que mesmo independente, o conselheiro de empresas com propriedade definida sempre será indicado por algum grupo de investidores, contudo, essa situação é prevista na Lei 10.303/2001. Porém, há uma situação, citada a seguir, que é apontada como uma patologia no Brasil:

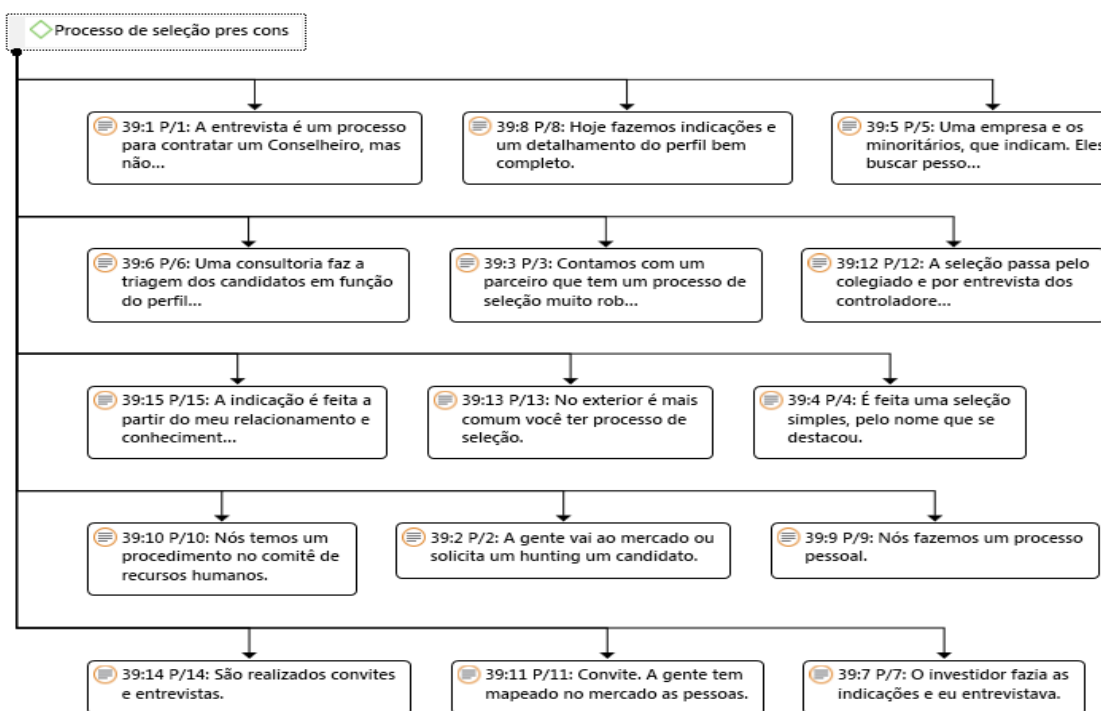
C/10: Na seleção de um conselheiro, pesa muito o relacionamento. E isso tem na sua patologia. Nos conselhos do Brasil, as patologias são fortes. Você coloca-o em um conselho e ele paga com um favor. Um ex-ministro, uma ex-autoridade. Então, é um conselheiro eficaz? Não é esse o espírito do conselho. Mas infelizmente essa é uma realidade.

A verificação do currículo e da trajetória profissional pode ser utilizada como ferramenta útil à escolha do conselheiro, como indica a citação a seguir:

C/1: Fui indicado e disseram para que eu mandasse o meu currículo e fui indagado se estaria disponível para ir a São Paulo para participar de uma entrevista. Participei da entrevista e depois tive a informação que eu tinha sido escolhido.

Na sequência observa-se a figura 13, na qual constam as citações dos presidentes dos Conselhos de Administração em relação ao processo de seleção para contratação do Conselheiro de Administração independente.

Figura 13 – Avaliação do processo de seleção na visão dos presidentes de Conselhos de Administração



Fonte: dados da pesquisa (2017).

As falas dos presidentes de Conselhos de Administração, Figura 13, revelam que além das indicações, as entrevistas formam uma parte integrante no processo de seleção. Elas não são consideradas como eliminatórias, constituindo-se uma maneira de se conhecer melhor o indicado ou para atender uma formalidade. Todavia, as entrevistas podem conter um viés capaz de influenciar a contratação dos conselheiros, conforme cita o entrevistado a seguir:

P/1: A entrevista é um processo para qualquer coisa, contudo, ela tem um problema: você vai sentar uma hora com uma pessoa e você está enviesado dos dois lados. Você em fazer perguntas desafiadoras e o outro em responder bem o que você está perguntando. Então, a entrevista não é decisiva. Você precisa buscar referências, conversar com pessoas que são reconhecidas. Então, você sempre vai ter alguém para te dar uma referência e formar uma convicção.

P/6: No processo de seleção o candidato passa por entrevistas. Depois disso os conselheiros entrevistam os indicados. Posteriormente eles se reúnem para trocar ideias e classificar os indicados segundo suas habilidades, virtudes e etc.

P/10: A gente tem um comitê de recursos humanos dentro da companhia. Esse comitê se envolve na análise desse possível indicado a ser convidado e normalmente traz uma análise de perfil dessas pessoas para o presidente do conselho e eu divido por sua vez essa entrevista com alguns conselheiros.

O processo de seleção, portanto, não deveria se limitar somente às entrevistas com o controlador, membros do conselho e até com o CEO da empresa, mas ir além, realizar buscas por referências junto ao mercado, conselheiros com quem o indicado trabalhou e até mesmo referências da vida pregressa profissional e familiar.

Segundo os entrevistados, algumas empresas utilizam *headhunters* para escolher um indicado e se encarregam pelo processo de seleção.

Observa-se também que o profissionalismo, que as empresas vêm buscando no perfil dos Conselheiros de Administração independentes tem peso muito forte e mesmo o processo de seleção não sendo uma ferramenta padrão ou institucionalizado nas empresas, para a contratação de Conselheiro de Administração independente, ele prestigia aspectos cognitivos como o conhecimento intelectual e profissional, os aspectos relativos à atividade de conselheiro como o sucesso ou fracasso em sua carreira, e as referências que vem do mercado em relação ao seu comportamento, que abrange as atitudes éticas e a reputação ilibada (BLACK; CARVALHO; GORGA, 2009).

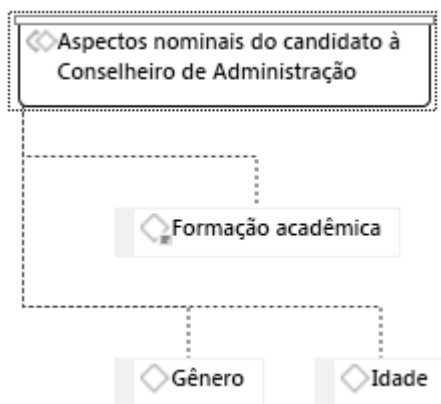
As características de conhecimento e conduta são reveladas a partir do currículo do indicado e também de informações obtidas junto ao mercado e a outros conselheiros. De posse das informações coletadas, o entrevistador pode formar um juízo de perfil que mais se aproxime das demandas do conselho.

Verificou-se que, apesar de algumas das características pesquisadas serem observadas no momento da indicação do candidato, as empresas optam por buscar aquelas que mais se ajustem às suas necessidades.

### 6.5.2 Aspectos Nominais do Candidato à Conselheiro de Administração

Os aspectos relacionados à representatividade por gênero e grau de ensino, figura 14, apesar de não estarem relacionados diretamente à atividade de Conselheiro de Administração, podem influenciar na indicação e escolha do candidato a Conselheiro de Administração independente.

Figura 14 – Características pessoais



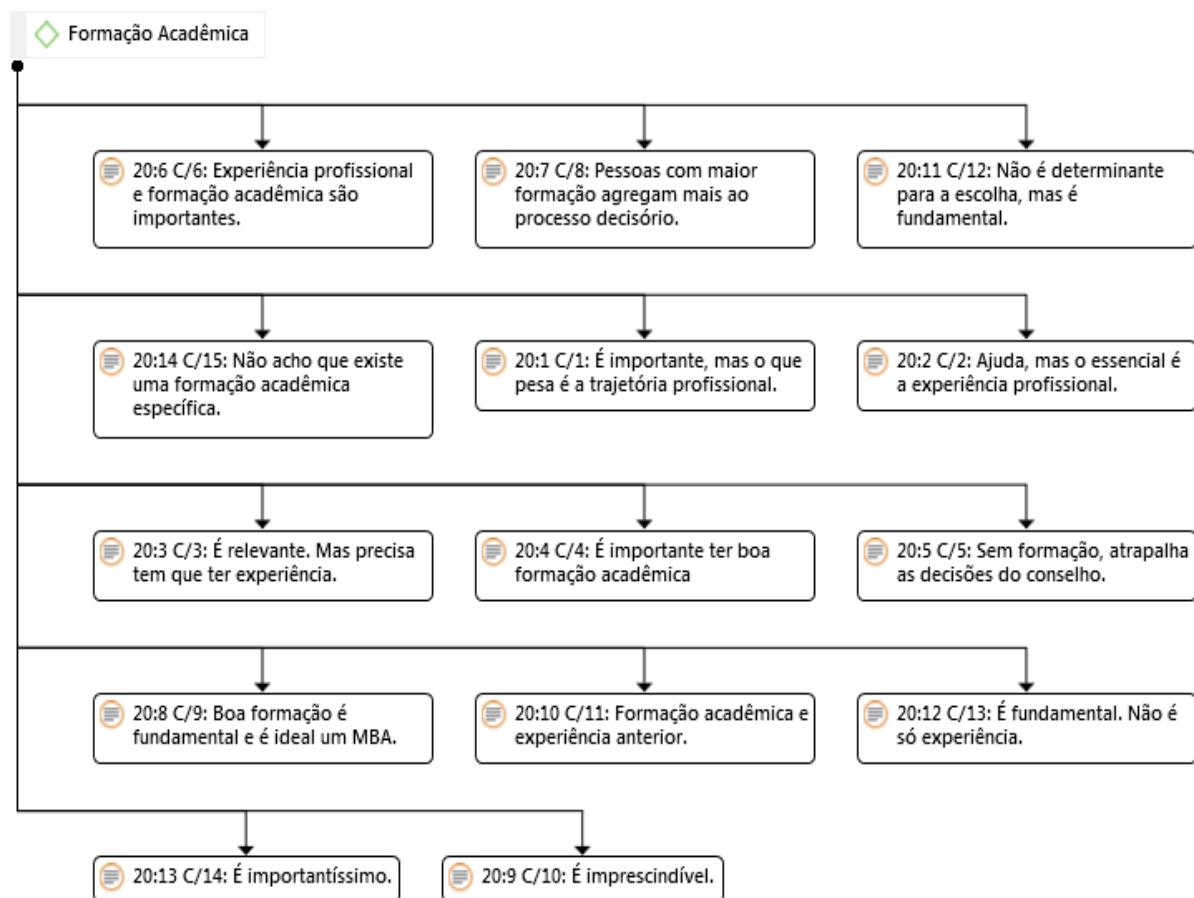
Fonte: dados da pesquisa (2017).

A formação acadêmica e a idade apresentam-se como aspectos relevantes à indicação do Conselheiro de Administração independente, pois o primeiro tem relação direta com o desenvolvimento intelectual e cognitivo, o que pode contribuir no perfil dos conselheiros para que auxiliem na melhoria da gestão (AMANN, 2010). Quanto à idade, por si só, não é determinante à escolha do conselheiro, assim como ocorre com a questão do gênero. Para ambos os casos, o que importa são as competências que o candidato tem e que podem servir de sustentação ao desempenho do conselho (OLIVEIRA, 2011).

### 6.5.2.1 Formação Acadêmica

Ao Conselheiro de Administração independente, a formação acadêmica não é uma característica determinante à sua escolha, a não ser que represente um conhecimento específico e necessário à melhoria do desempenho do Conselho de Administração, conforme se observa na figura 15, na qual estão contidos os resumos das citações dos conselheiros sobre o assunto.

Figura 15 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre a formação acadêmica



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Nas citações dos Conselheiros de Administração, observa-se duas preocupações dos entrevistados em relação à formação acadêmica, a primeira com a ausência no perfil do candidato e a segunda que está relacionada à falta de experiência.

A preocupação se justifica, pois, em ambos os casos, podem ocorrer prejuízos ao desempenho do conselho provocados pela falta de capacidade de análise e de conhecimento técnico, relevantes ao processo de tomada de decisão, conforme observa-se nas citações a seguir:

C/5: O conselheiro precisa ter um conhecimento mais técnico, e isso pressupõe que você tenha formação acadêmica para tomar uma decisão. Uma pessoa sem formação, só por inspiração, obviamente atrapalha as decisões do conselho.

C/8: Não é uma questão prévia e não é uma questão levada em consideração nas escolhas dos conselheiros. Mas quanto maior o conhecimento, maior o seu domínio sobre a área que o conselheiro atua.

C/13: A formação acadêmica traz, entre outras coisas, uma sistematização, tanto em termos de ação como de análise de problema. A pessoa que tem formação acadêmica passou por uma série de estudos e está acostumada a analisar diversas matérias simultaneamente, como acontece no conselho. Você analisa diversas áreas da empresa especificamente, oportunidades, problemas de governança, e ainda mais quando você participa de conselhos de diferentes empresas, fundamental essa formação acadêmica, porque são empresas com focos diferentes, problemas diferentes, e você precisa se preparar para as reuniões. A parte de preparação é uma das partes fundamentais do conselho, tem que entrar nas reuniões muito bem preparado.

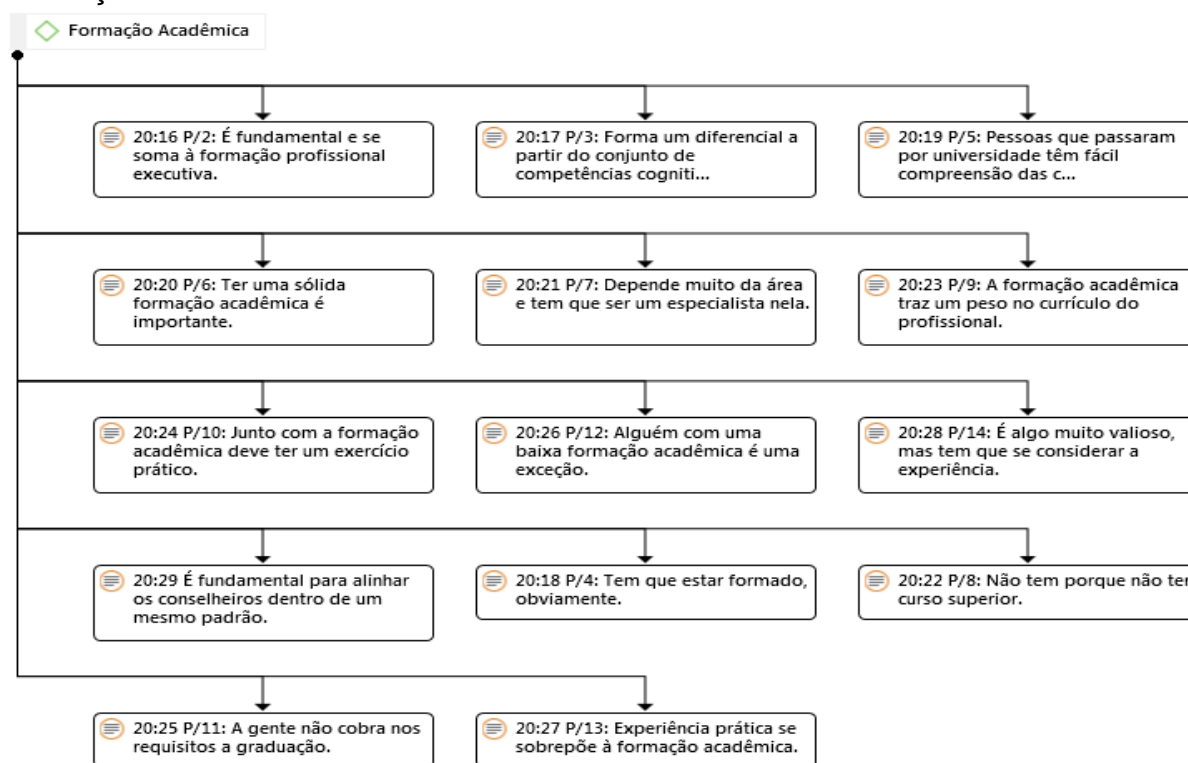
Nesse sentido, vê-se que a formação acadêmica é um pré-requisito importante ao Conselheiro de Administração independente, para aprimorar sua compreensão e análise de documentos e propostas discutidas ao longo das reuniões do Conselho de Administração, contudo, perde a relevância se o candidato tiver somente o conhecimento teórico, conforme observa o entrevistado abaixo:

C/2: Dificilmente alguém vai convidar um acadêmico, por mais brilhante que seja, com três mestrados, dois doutorados pra ser membro de um conselho, a não ser de uma empresa de educação.

A seguir, na figura 16, estão contidos os resumos de observações realizadas pelos presidentes de conselho ouvidos durante as entrevistas.



Figura 16 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre Formação acadêmica



Fonte: dados da pesquisa (2017).

As opiniões dos presidentes vão ao encontro daquelas emitidas pelos conselheiros, figura 16, de que a formação acadêmica não é algo determinante à escolha do Conselheiro de Administração independente, mas é necessária ao desempenho da atividade, que se apresenta dentro de uma complexidade estratégica, requerendo um determinado grau de formação intelectual dos conselheiros, capaz de manter um padrão de discussão, que permita a correta compreensão dos assuntos tratados durante as reuniões do Conselho de Administração (DARMADI, 2013).

P/2: A formação acadêmica é fundamental. Mas se o conselho tiver um quadro de conselheiros com formação acadêmica muito elevada e pouca experiência profissional executiva, desequilibrará o time.

A falta da formação acadêmica no perfil do indicado à Conselheiro de Administração independente pode, segundo os entrevistados, atrapalhar o desempenho do Conselho de Administração. Uma vez que sem uma base de conhecimento sólida que capacite o indivíduo às questões relacionadas a temas específicos, como por exemplo finanças, economia, gestão, direito etc. ou para conhecimentos que permitam aprimorar o olhar estratégico em relação ao mercado, o conselheiro muito pouco poderá contribuir com suas análises ou ponderações

sobre os projetos apresentados ao longo das reuniões do conselho. Algumas observações nesse sentido são citadas a seguir:

P/6: Formação acadêmica, também. A natureza da formação acadêmica é irrelevante. Ela tá associada muito com o perfil e com que competência a gente quer trazer. Então, nós podemos ter contadores, advogados, economistas, engenheiros. Muita gente se forma uma determinada profissão e ao longo de sua carreira desenvolve outras competências e passa a ter a expertise atual.

P/15: Hoje, para ser conselheiro, tem que ser um indivíduo mais bem preparado, tem que ser um indivíduo que tenha uma boa formação acadêmica, que tenha estudado no exterior, que tenha passagem por algumas empresas multinacionais, nacionais, que tenha fluência em alguns idiomas, por exemplo o estereótipo de um cargo de conselheiro.

A seguir, observam-se as citações convergentes, entre conselheiros e presidentes de conselho, sobre a relevância do estudo continuado, como MBA, mestrado e doutorado:

C/13: O MBA não é necessário. Acho que se tiver, obviamente melhor, mas ele não é necessário. Não é isso que vai possibilitar o conselheiro ter um melhor desempenho.

P/9: A formação acadêmica consistente traz um peso no currículo do profissional. Eu não avalio tanto assim 'Ah, da USP vai ser bom. Ou da PUC'. Mas a seleção acadêmica, os complementos de cursos, tanto de mestrado quanto de pós-graduação ou complementos de especialização são relevantes.

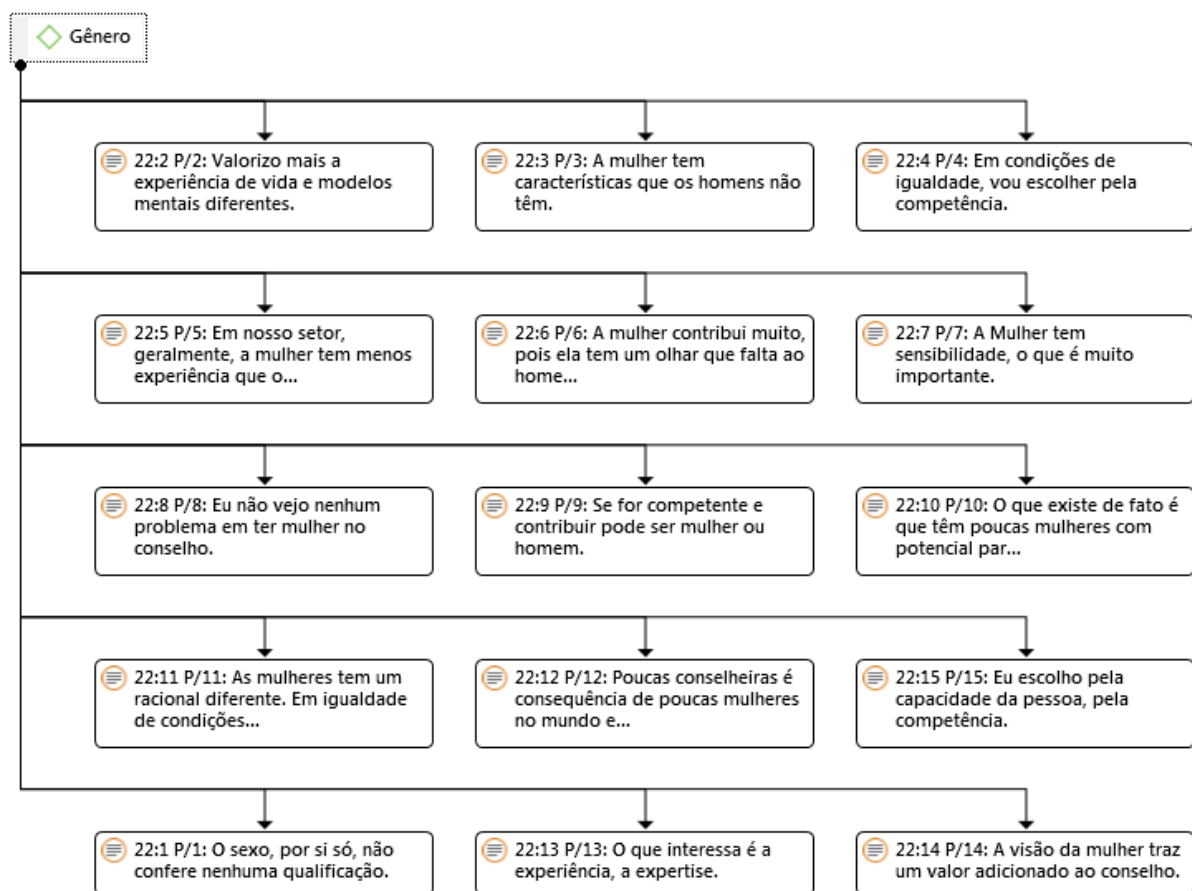
A escolha do indicado, segundo os entrevistados, não pode se dar apenas considerando sua formação acadêmica, pois a falta dela não o desqualifica, considerando que a trajetória e experiência profissional, adquirida ao longo da vida executiva, tem uma importância maior, uma vez que permite ao candidato construir conhecimentos que satisfaçam as exigências impostas pela atividade. Entretanto, a formação acadêmica pode ser um diferencial ao conselho, capaz de torná-lo mais profissional, transparente e com melhor performance (AMANN, 2010).

Observou-se ao longo da pesquisa que a formação acadêmica é relevante quando um conselheiro é especialista em determinada área de conhecimento. Essa condição dá ao indivíduo um domínio abrangente sobre determinado assunto e, quando essa condição está aliada às experiências profissionais, há o aumento das possibilidades de ganho e competitividade estratégica (HITT *ET AL.*, 2013).

### 6.5.2.2 Gênero

A questão relacionada ao gênero do candidato a conselheiro foi apresentada somente aos presidentes de conselho e discutida como requisito à escolha do Conselheiro de Administração independente. A limitação da questão aos presidentes tem por objetivo saber se eles veem restrição à escolha do candidato. As opiniões dos presidentes de conselho são apresentadas na figura 17.

Figura 17 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre gênero



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ser homem ou mulher não desqualifica ou faz parte das características pretendidas pelas empresas ao indicar um Conselheiro de Administração. Essa é a leitura que se faz da figura 17, a partir das sínteses nela contida dos discursos dos entrevistados.

A questão do gênero somente toma certa relevância quando alguns dos entrevistados dizem acreditar que a mulher tem padrões de sensibilidade sensorial diferentes dos homens e que essa característica peculiar pode trazer benefícios ao conselho. Esse pensamento é expresso nas citações a seguir:

P/3: A questão do gênero é importante. Eu acho que o mundo feminino tem características que nós não temos. Tem uma visão diferenciada, tem outro

olhar. A mulher tem uma sensibilidade, uma percepção, um negócio diferente.

P/6: O olhar da mulher contribui muito em um colegiado só de homens. Você ter uma mulher que traga este outro olhar que falta é importante.

P/11: Hoje tem pouca mulher nos Conselhos de Administração, e as mulheres têm um racional diferente, têm uma maneira de pensar diferente. Eu responderia aqui é o seguinte: em igualdade de condições, eu escolheria mulher. Mas não faria concessão em relação à qualidade. Em igualdade eu escolheria mulher.

De modo geral, os entrevistados enfatizam que a diferença entre optar por um indicado a outro está essencialmente na competência e na experiência adquirida durante a trajetória profissional, é o que pensam os entrevistados a seguir:

P/1: O sexo por si só não vai conferir nenhuma qualificação ou desqualificação em relação à realização do que se pretende em um conselho.

P/4: Em condições de igualdade, eu vou escolher pela competência e não pelo sexo.

P/8: Se a pessoa for competente e for contribuir para a companhia, pode ser mulher, homem... Isso é igualitário, para mim 50%. Para mim é a competência que conta.

Entretanto, apesar de se reconhecer alguns atributos diferenciados nas mulheres, que, em tese, podem gerar algum valor aos conselhos e que a competência e a experiência é que vão definir qual indicado será contratado, alguns dos entrevistados observam que realmente há poucas mulheres atuando como Conselheiras de Administração e apontam algumas prováveis causas, a seguir:

P/10: Não é fácil ter mulheres nas várias áreas de atividade da empresa e que você consiga, de uma forma tranquila, uma pessoa do sexo feminino.

P/12: É natural ver poucas mulheres no conselho. Porque tem que ter experiência executiva. É importante você ter sentido as dores de tocar uma empresa ou de conhecer profundamente um determinado setor ou ser um consultor muito experiente e com uma profundidade de determinados segmentos. A questão de poucas mulheres no conselho é uma consequência de poucas mulheres no mundo executivo.

Diante das falas dos entrevistados, percebe-se que gênero não é um fator determinante a escolha de Conselheiro de Administração independente, sendo mais importante as características como experiência, competência, conhecimento e outros atributos que tornam o conselheiro agente de criação de valor e podem influenciar no desempenho do conselho.

A qualificação somada à capacidade são características importantes observadas no perfil do indicado a Conselheiro de Administração, independentemente do sexo.

Portanto, tanto faz ser Conselheiro ou Conselheira de Administração, a despeito do gênero, qualquer um dos dois pode contribuir com o desempenho do conselho. Desde que tenham experiência e expertise para a atividade, ambos estão em posição de igualdade.

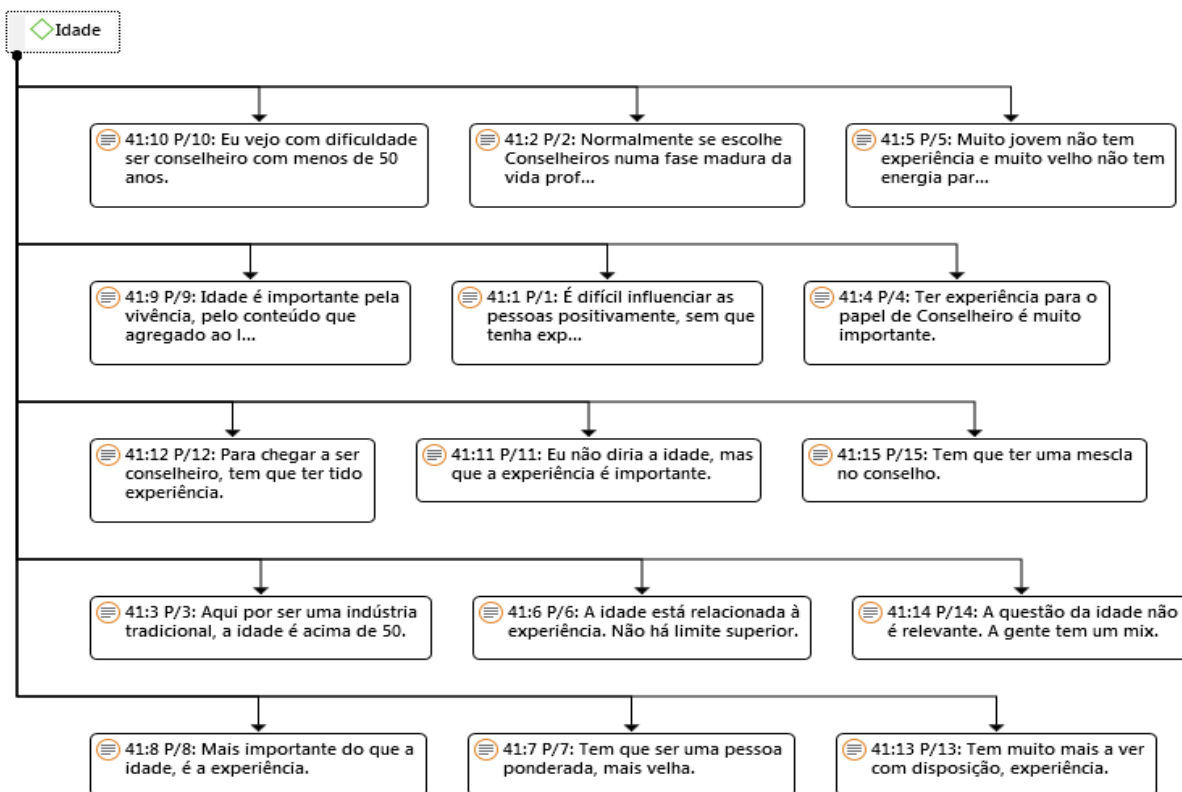
Em particular, alguns dos entrevistados destacam o potencial de sensibilidade que as mulheres possuem e o fato de elas geralmente possuírem conhecimentos especializados ou específicos da empresa e a capacidade de expor suas ideias e competências de maneira diferente dos homens, o que faz melhorar as capacidades dos conselhos, auxiliando no desempenho do conselho e no processo de tomada de decisão (DUNN, 2012; MATHISEN; OGAARD; MARNBURG, 2013; SILVA; MAGEM, 2015).

### **6.5.2.3 Idade**

Assim como justificado em relação ao gênero, a idade também foi abordada somente com os presidentes, os quais percebem essa característica como relevante, desde que o indivíduo tenha tido uma trajetória profissional que o credencie para a atividade de Conselheiro de Administração.

Essa trajetória, segundo os entrevistados, é longa, pois implica em ascender na carreira desde os cargos de execução, chegando preferencialmente à posição de CEO da empresa. Dessa forma, salvo raras exceções, quando um indivíduo é indicado para assumir uma cadeira no Conselho de Administração, geralmente já está com mais de 50 anos, como pode ser observado na figura 18.

Figura 18 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre idade



Fonte: dados da pesquisa (2017).

As citações contidas na figura 18 destacam a idade relacionada à experiência como executivo, contudo, cabe uma reflexão: será que a experiência deve ser somente na área executiva ou um jovem com experiência na área de tecnologia, por exemplo, poderia ser um bom conselheiro, já que teria competência para analisar projetos e auxiliar na tomada de decisão? Essa reflexão surge das citações a seguir:

P/3: Hoje em dia, o conselheiro está ficando mais jovem. Tem determinados setores, que não é o nosso, que têm conselheiros com 30 anos. Até porque tem que ter! Eles estão falando de economia criativa, de mundo digital, redes sociais... Você vai ao conselho dessas empresas e todo mundo é muito jovem.

P/14: A questão da idade ela não é relevante. A gente entende que talvez ter pessoas jovens alinhadas com inovação, com as novidades tecnológicas, tanto do ponto de vista de produtos e serviços, talvez seja importante.

P/15: Ótima pergunta, eu tenho discutido isso muito com as pessoas. Esse assunto de idade está infernizando a vida de muitos conselhos. Primeiro, nós ficamos longínquos, nós não morremos mais tão cedo, então essa é a primeira coisa, somos mais longínquos. Segundo, nós temos aí uma mudança tecnológica violenta que vem uma nova geração, cujos hábitos, entendimento da sociedade, consumo, são diferentes da outra geração, então eu diria para você que o correto seria uma mescla de idade no conselho, bem como uma nova geração digital.

Contudo, a maioria dos entrevistados entende que, necessariamente, a idade precisa estar vinculada à experiência adquirida ao longo dos anos em que o indicado à Conselheiro de Administração vivenciou as adversidades, os erros e acertos como executivo.

Essa experiência servirá não somente para criar capacidade de análise e aconselhamento, mas como uma ferramenta de abordagem e influência que o conselheiro tem em relação a outros executivos, conforme pensa o entrevistado P/1, que é transcrito a seguir:

P/1: Eu acho que é difícil que você possa influenciar, positivamente, uma empresa, um *management*, uma diretoria, os seus acionistas, os seus relacionamentos, o meio ambiente, sem que você tenha passado por experiências decisivas, determinantes, que tenham 'forjado' sua capacidade de dar 'conselho', de mentorar, de levar uma terceira pessoa a atingir um determinado resultado.

A idade é vista também pelos entrevistados a partir de seu limite, não estipulada, necessariamente, pelo relógio biológico, mas sim pelo momento em que o Conselheiro de Administração entende que não tem mais fôlego para se atualizar ou participar efetivamente do conselho, fato que pode ocorrer aos 60, 70 ou 80 anos, conforme pensam os entrevistados a seguir:

P/5: A idade é relevante porque se é muito jovem não tem experiência e se está muito velho, uma pessoa mais idosa, ela pode não ter mais aquela energia de estar se atualizando. Eu digo assim, passou dos 70 anos tem que olhar com certo critério, ver a pessoa. Olhar a pessoa. Como é que ela se atualiza, como que ela tá, se ela participa, porque tem que participar de alguma coisa para a pessoa poder contribuir com a empresa.

P/10: Existe uma relação muito verdadeira que com o passar dos anos você vai envelhecendo e perdendo energia. Isso é natural. Eu digo assim, o importante é ter saúde. Não temos preconceito. Nós da [...] temos uma linha técnica que na idade máxima de um conselheiro, se recomenda que seja 75 anos. Mas sempre se deixa vir uma linha dizendo que essa decisão pode ser alterada à medida que haja um consenso na empresa, que aquele conselheiro deva continuar. Hoje, esse aspecto da saúde tá tão bem desenvolvido. Tem pessoas hoje com 70, 80 anos mandando muito bem! Muito bem de cabeça, de postura... Essa questão da idade a gente discute muito!

P/13: A idade, na minha opinião, tem muito mais a ver com disposição e experiência. Porque é assim. Eu posso ter um cara de 80 anos que tem disposição. É um cara que acompanha, que está ligado no mercado, sabe o que tá acontecendo que agrega valor. Tem disposição. Se eu tiver um cara que vai lá porque está ganhando os 'quinze paus'... Não é isso que eu chamo de disposição. Disposição é aquele cara que vai ler o material, que vai dar a opinião dele, seja ela convergente ou divergente.

A idade também pode implicar nas ações dos conselheiros, como refletem os entrevistados a seguir:

P/7: O jovem é menos ponderado. Acho que o conselheiro tem que contar até de dez. Ele tem que ter conhecimento de causa do assunto a ser discutido, tem que ter uma ponderação. E essa ponderação vem com a idade. É natural. Quando eu tinha 20 anos eu era mais demolidor, mais... E depois com uns 30 você começa a contando até 5. Depois dos 40 você conta até 8. Nos 50 você conta até 10. Então, você passa a ser mais estável. Tem assuntos que você debate e tem que ter sensibilidade. O conselheiro tem responsabilidade e a caneta também. Vamos dizer assim. Tem a caneta da responsabilidade. Então, tem que ser uma pessoa ponderada.

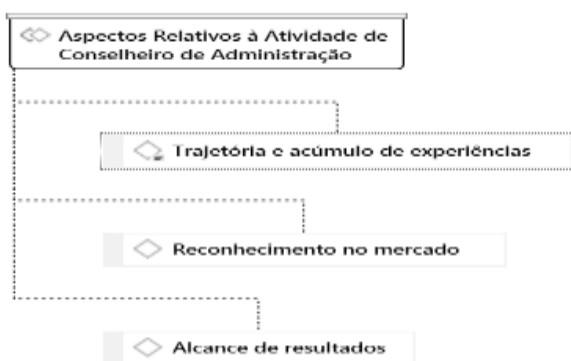
P/11: Dificilmente você consegue gente experiente com menos idade. O conselheiro jovem quando acertava, ninguém ligava, mas quando errava, era o momento de refletir. A pessoa com menos idade passou por menos ciclos. A idade pode ser algo relevante quando se tem muita.

A idade atrelada a um componente essencial, como a experiência, a qual conduz à maturidade do Conselheiro de Administração, permite a aquisição de conhecimento e ser mais ponderado no momento de analisar e participar da tomada de decisão (HAMBRICK; MASON, 1984).

## 6.6 Aspectos Relativos à Atividade de Conselheiro de Administração

Os aspectos relativos à atividade de Conselheiro de Administração, figura 19, buscam revelar como o alcance de resultados, o reconhecimento no mercado e a trajetória profissional são percebidos pelos entrevistados para a contratação de um novo conselheiro independente.

Figura 19 – Aspectos Relativos à Atividade de Conselheiro de Administração



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ao se explorar os temas constantes da figura 19, buscou-se conhecer qual a relevância e até que ponto eles influenciam na indicação e escolha do Conselheiro de Administração independente.

A expectativa é conhecer, por meio do aprofundamento de cada tema, aspectos da trajetória de vida profissional do indicado, que se mostrem necessários

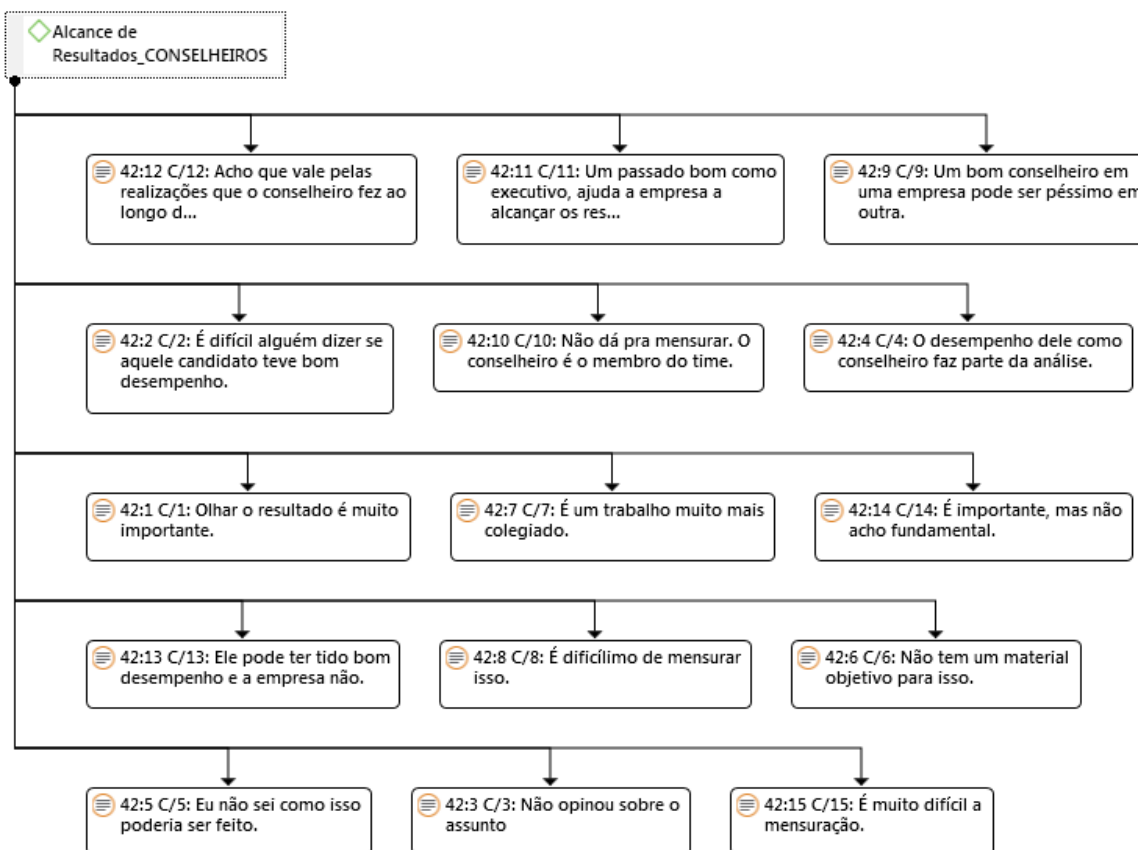


ou não, no momento de se contratar o futuro membro para o Conselho de Administração.

### 6.6.1 Alcance de Resultados

Ao explorar o alcance de resultados nas entrevistas, se buscou conhecer se é possível saber e qual a relevância desse item na escolha do conselheiro. O alcance de resultados é entendido, para efeito desta pesquisa, como o resultado do desempenho passado do candidato ao conselho, ao longo de sua trajetória como Conselheiro de Administração. Os resumos das falas dos Conselheiros de Administração, sobre o alcance de resultados obtidos durante a trajetória profissional, estão apresentados na figura 20.

Figura 20 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre alcance de resultados



Fonte: dados da pesquisa (2017).

O alcance de resultados, figura 20, na visão dos conselheiros, é que, apesar de relevante, é algo difícil de verificar, pois falta um instrumento que mensure o desempenho do conselheiro. Outra situação apontada foi a de se individualizar a

culpa do conselheiro, uma vez que as decisões, que determinam as estratégias a serem seguidas pela empresa, são do colegiado. Nesse caso, uma tomada de decisão que resultou em prejuízos para a empresa não pode ser atribuída a um único indivíduo, comprometendo o seu desempenho.

Lembram os entrevistados que o conselheiro pode ter sido contrário ou abster-se de se posicionar em relação àquela proposta, que levou a empresa a tomar um posicionamento estratégico equivocado.

As ponderações realizadas acima são apresentadas nas citações a seguir:

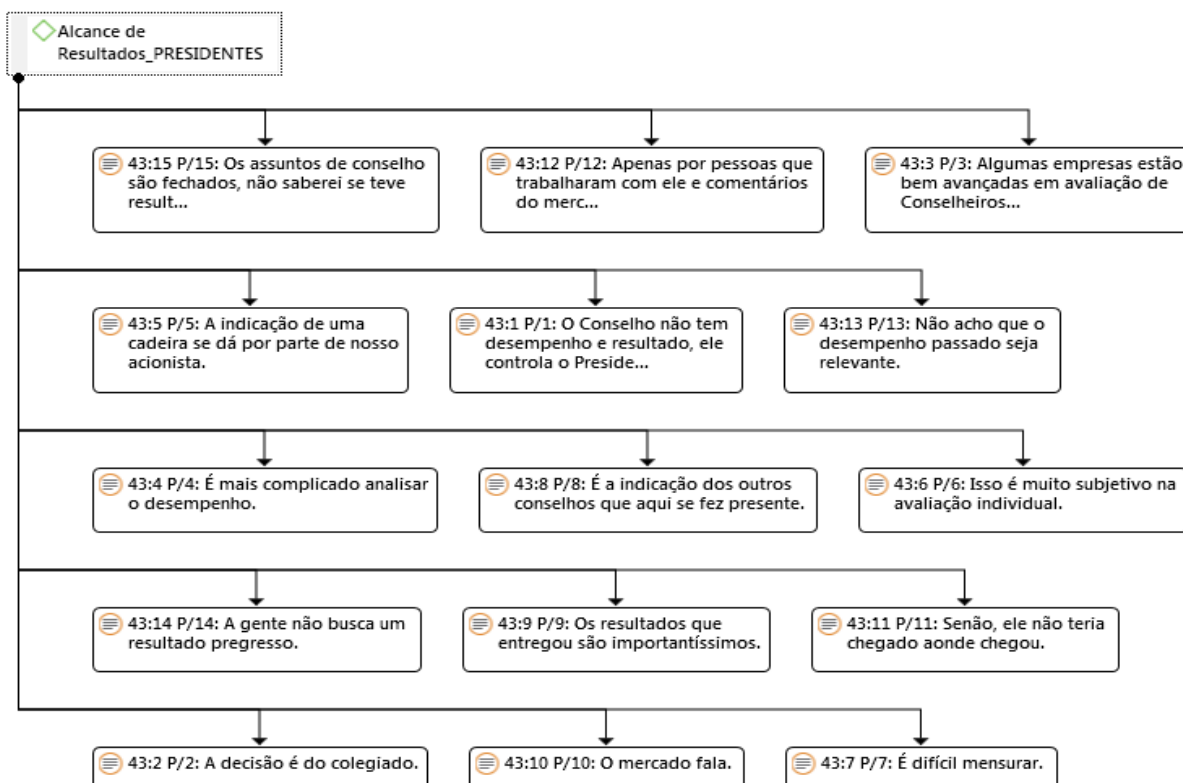
C/2: Desempenho e alcance de resultado não é atribuição do conselho, quem tem que ter desempenho e apresentar resultado é a diretoria. Mesmo o conselho, não é fácil você avaliar, por exemplo, se você vai escolher um conselheiro pra sua empresa, vamos dizer que eu vou escolher um conselheiro novo, como é que eu vou saber o desempenho dele, como era em outro conselho. Eu posso ter uma informação se eu conhecer alguém, mas é difícil alguém dizer.

C/10: Não dá pra mensurar. É uma área que você corre um risco muito grande. Um conselheiro é membro do time! Não dá pra avaliar! É muito difícil. Claro, você tem as diferenças dos atuantes. Tem os conselheiros que sempre fizeram perguntas, sempre dispostos a trocar ideias com a diretoria executiva, transmitir experiências e acolher experiências. Mas é difícil você dizer qual o conselheiro que fez isso. Foi o conselho.

C/13: Não é uma coisa incapaz de se obter. A empresa tem a avaliação de desempenho dos seus principais executivos, então conversando com o principal executivo de RH você também obtém informações a respeito. Os pontos positivos e os pontos negativos. Esse vai ser um ponto em princípio negativo, mas ele pode ter sido estragado nesse conselho e aí, embora a empresa tenha ido mal, ele pode ter sido uma voz que, por exemplo, alertava sobre os problemas que poderiam existir. Então ele era uma voz dissonante e aí ele pode ter tido um desempenho bom, embora a empresa não teve, porque a visão dele era divergente.

Na figura 21 são apresentadas as observações dos presidentes de conselho, que seguem, de forma semelhante, no mesmo sentido das citações feitas pelos conselheiros.

Figura 21 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre alcance de resultados



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Na percepção dos presidentes de conselhos, figura 21, a verificação do desempenho passado, em relação ao alcance de resultados, do Conselho de Administração, pode indicar sucesso quando da atuação em outros conselhos, no entanto, essa possibilidade não encontra respaldo junto aos entrevistados, pois alguns, apesar de acharem importante essa característica, entendem que é um tipo informação de difícil obtenção.

Aqueles que acreditam que é possível mensurar o alcance de resultados positivos em outros conselhos apontam a entrevista e a análise curricular como uma forma de se obter tal informação, ou ainda, explorar o desempenho do indicado junto ao mercado ou mesmo com outros conselheiros que o conheçam. Essas ações estão contidas nas citações a seguir:

P/4: Aí é mais complicado você analisar o desempenho propriamente dito. Você tem que analisar um pouco o histórico. A mesma pergunta, o cara foi conselheiro lá durante seis anos. Sinal de que ele se comprometeu, senão, ninguém fica em uma função dessa. Mas não é só esse o indicador. Você tem que conversar, tem que ouvir como é que foi o desempenho dele, tem que fazer uma avaliação de como foi.

P/10: Difícilmente empresas de porte e preocupadas com sua eficiência e seu negócio não buscam pessoas por nome ou tradição no mercado. Buscam-se profissionais de reconhecida carreira ou de reconhecido

conhecimento em determinadas áreas. A pessoa tem que ser dona de um currículo realmente que prove a sua utilidade.

De outra maneira, não se poderia creditar um desempenho e afirmar que o indicado quando pertencia a determinado conselho alcançou bons ou maus resultados, uma vez que a decisão é colegiada, portanto, apesar do voto individual, quem decide é o conselho como um todo, e é nesse sentido a citação a seguir:

P/2: Quando nós tomamos a decisão, ela é do conselho, do colegiado, e nós vamos monitorar a empresa, vamos monitorar a qualidade das nossas decisões. Mas não tem mais uma caracterização em cima de conselheiro.

A verificação de alcance de resultados pode apontar resultados incorretos e subjetivos, como no caso em que o conselho toma uma decisão equivocada, que acarreta prejuízos à empresa. Nesse caso, por ser a decisão do colegiado ou já determinada pelo controlador, o conselheiro não pode ser apenado, pois mesmo que fosse contrário à decisão, ele seria voto vencido.

O que se pode aduzir é que, eventualmente, a melhor maneira de se conhecer o desempenho passado do indicado a Conselheiro de Administração independente é por meio de informações, obtidas de outros conselheiros ou durante a própria entrevista.

Para os entrevistados, é mais fácil de conhecer o alcance de resultados de executivos, pois esses estão sujeitos à avaliação de desempenho, instrumento que, até o momento, não é aplicado por todas as empresas aos Conselheiros de Administração.

Por fim, a verificação do alcance de resultados torna-se dispensável pois, na maioria das vezes, mesmo sendo o conselheiro independente, ele é escolhido por indicação e nesse momento é levado em consideração seu reconhecimento no mercado, sua trajetória profissional e qualificação, que de certa maneira traduzem quão bom profissional ele é.

### **6.6.2 Reconhecimento no Mercado**

O reconhecimento no mercado reflete a imagem que o candidato, a Conselheiro de Administração independente, construiu ao longo de seu percurso profissional dentro da atividade privada ou pública.

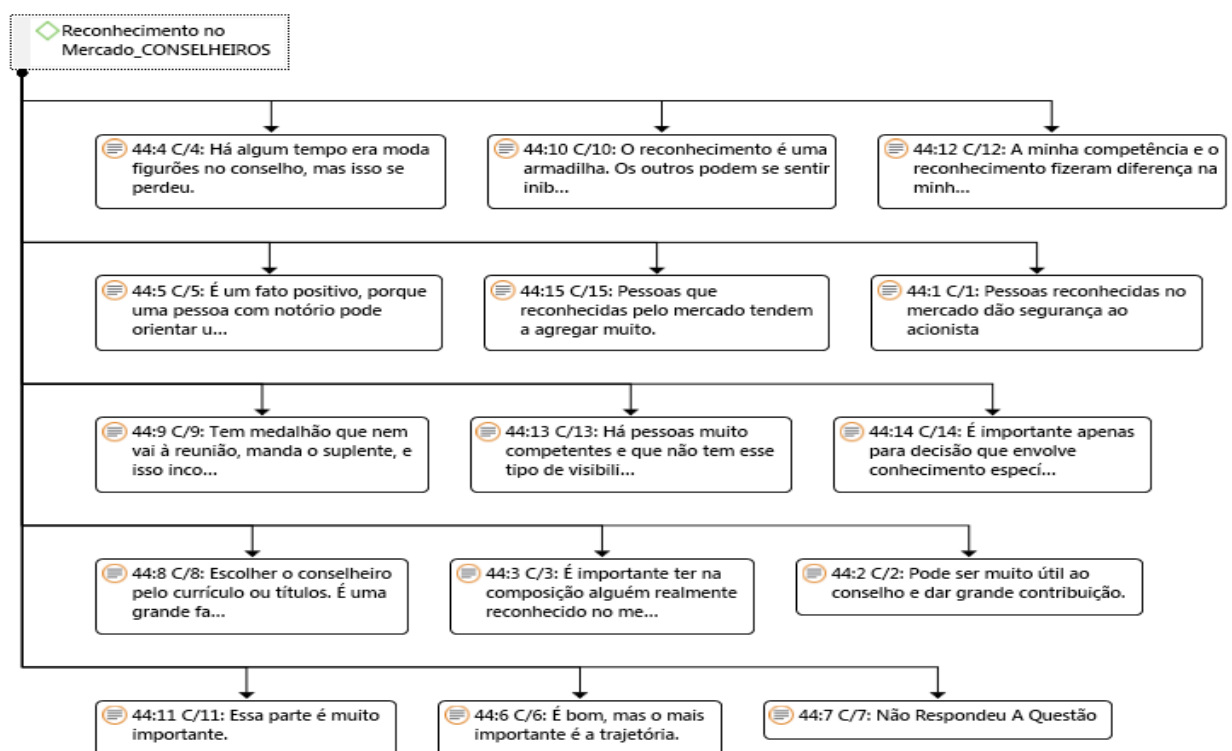
A importância dessa característica no perfil do indicado a Conselheiro de Administração independente consiste na percepção que os *stakeholders* e o

mercado têm da imagem do indivíduo e a ligação que se fará dela com a do conselho e com a empresa.

Essa possibilidade de combinar a imagem do indivíduo com a do conselho e a da empresa é vista sobre diversas nuances e pode representar um fator determinante na escolha do candidato, dependendo das necessidades do conselho.

A seguir são apresentadas de maneira resumida, na figura 22, as opiniões dos conselheiros entrevistados:

Figura 22 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre reconhecimento no mercado



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A figura 22 traz as opiniões dos Conselheiros de Administração, os quais divergem quanto à relevância dessa característica para determinar a escolha do candidato a conselheiro. Alguns dos entrevistados deixam clara a importância que tem o reconhecimento do mercado, no perfil do indicado a Conselheiro de Administração independente, pois agrega valor, dá segurança aos investidores e abre portas de diversas instituições, dado a facilidade de trânsito que têm as pessoas com essa característica.

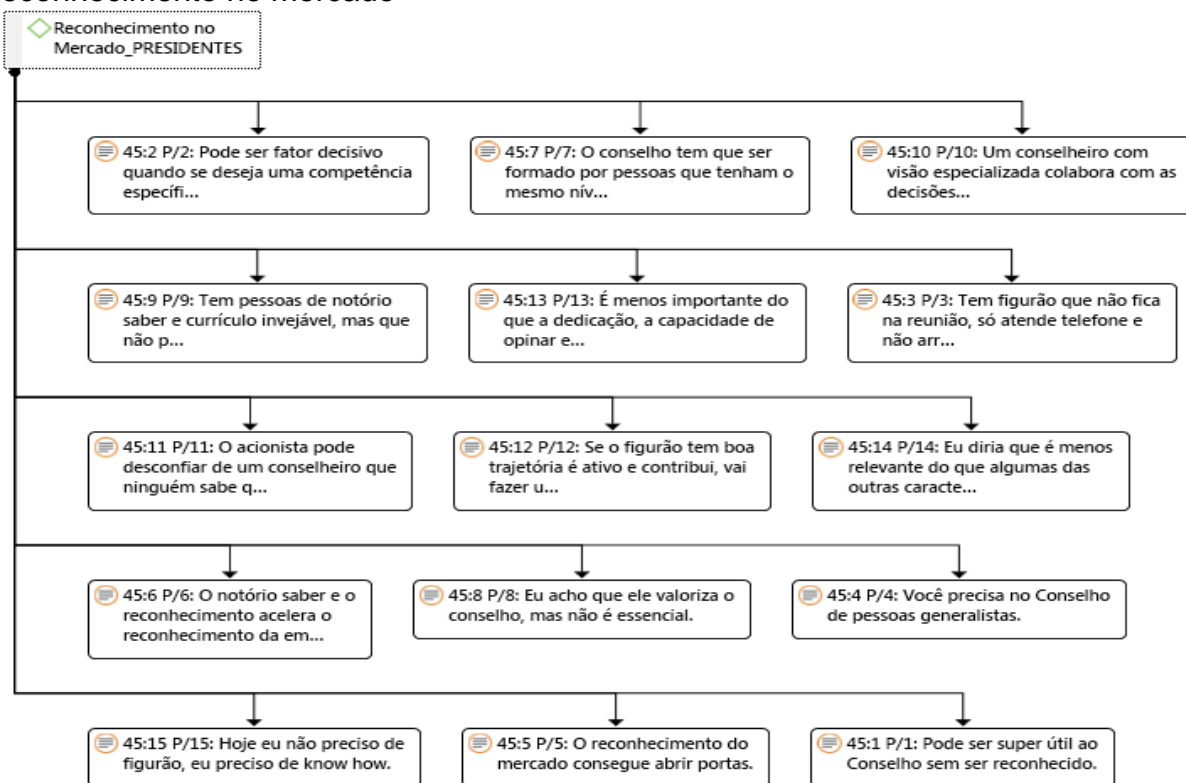
As opiniões que convergem como sendo uma característica relevante são citadas a seguir:

C/1: O conselho representa os acionistas, e como nem todos os acionistas podem participar da escolha de um conselheiro, eles olham quem está sentado lá no conselho. Então ele quer ter segurança de que aquelas pessoas têm notório saber. Não pode ser uma pessoa que ninguém conheça. Quando você monta um conselho com pessoas reconhecidas no mercado, dá segurança ao acionista, e isso é muito importante.

C/3: Mostra que a empresa é uma empresa séria que você conhece os profissionais. Você pode investir seu dinheiro com mais tranquilidade. Pense em você como um investidor. Com certeza é um dos pontos que o investidor avalia, sem sombra de dúvidas. Precisa também que todas as pessoas tenham notório saber.

Nas citações dos presidentes, figura 23, observa-se as mesmas divergências encontradas nas falas dos conselheiros.

Figura 23 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre o reconhecimento no mercado



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Como ocorre nas citações dos conselheiros, na figura 23 também há divergências de opiniões entre os presidentes, entretanto, nesse caso há um aspecto subjacente particular e bastante interessante, que é o fato de que, por ser a opinião de um presidente de conselho, este pode, diante de um candidato com tal característica, preterir-lo, caso a decisão final seja de sua responsabilidade e não da assembleia, em benefício de outro que possua que não tenha a mesma visibilidade perante o mercado, como cita o entrevistado P/15, o qual afirma que:

P/15: Hoje eu não preciso de figurão... Eu preciso de *know-how*!

Preferir um profissional notoriamente reconhecido e respeitado pelo mercado requer uma postura firme do presidente e convicção de que essa decisão poderá ser justificada junto aos investidores.

As citações a seguir retratam a disposição contrária de alguns presidentes em contratar conselheiros com reconhecimento no mercado:

P/3: Tem 'bambambã' que não fica na reunião, que atende telefone toda hora, que se vale de toda essa titulação e acaba não 'arregaçando as mangas'. As pessoas acabam emprestando seu CPF para as empresas. Acho que isso não credencia o indivíduo.

P/13: Eu acho que isso justificou a contratação de muitos conselheiros ao longo dos últimos dez anos. Mas eu vou dizer a você o seguinte, é menos importante do que a disponibilidade, a dedicação, ter capacidade de dar opinião e de ouvir opiniões divergentes. Eu vou contratar o Fulano simplesmente porque o Fulano é fantástico. Mas ele já está meio com saco cheio. Já não tá mais a fim de ralar. Ah! não, o Fulano é legal porque ele agrega valor no meu conselho e o pessoal vai dizer... 'oh, Fulano tá lá no conselho'. Acho que esta não deve ser a motivação. A motivação tem e deve ser a experiência e o reconhecimento desde que a disponibilidade e a condição e o interesse em contribuir estejam presentes.

De outro modo o entrevistado P/5 percebe de modo positivo ter um conselheiro com reconhecimento no mercado:

P/5: Às vezes precisa de um banco, uma entidade do governo, e o cara tem trânsito livre para auxiliar a empresa. Pode conhecer alguma lei nova que tá saindo. É mais para abrir portas tanto de bancos quanto de outras entidades, de algum órgão governamental, que a empresa precisa entrar em contato ou estar mais presente. Ele consegue ter bons relacionamentos, é aceito para representar. Vai em um evento e tal. Então, esse fazer contatos, abrir portas, acho que é importante.

De maneira geral, os entrevistados veem com certa desconfiança essa característica. Alguns chegam a comentar que pode desestimular os outros conselheiros, pois alegam que os chamados "medalhões" não têm comprometimento e muitas vezes sequer aparecem nas reuniões ou quando o fazem passam a maior parte do tempo falando ao telefone.

Alguns dos entrevistados acreditam que a prática de se buscar "figurões", expressão utilizada pelos próprios entrevistados, para compor o conselho, perde o sentido a partir do momento que tais indivíduos não contribuem como os demais conselheiros o fazem, e que, por vezes, são substituídos pelos suplentes. Para evitar tais situações, alguns conselhos preferem a participação e o comprometimento ao reconhecimento no mercado.

Para os entrevistados não basta a imagem, apesar de reconhecerem que ela ajuda a abrir portas e encurtar caminhos, o que se espera é um conselheiro atuante,

com capacidade e competência comprovada e disposto a cooperar, contribuir com o conselho e com a empresa.

Caso o conselheiro não tenha tempo de se dedicar ao conselho, de fazer as análises sobre sua responsabilidade de maneira detalhada, com produção de resultados que norteiem de maneira correta a tomada de decisão, talvez visibilidade e conhecimento não sejam mais tão relevantes.

Espera-se que as indicações prestigiem a trajetória profissional e não apenas a figura política, a qual encontra certa resistência por parte de alguns entrevistados. Todavia, outros reconhecem que o *background* político é preponderante no perfil do Conselheiro de Administração e que significa uma situação favorável aos negócios que estejam sendo realizados e no processo de tomada de decisão, principalmente por conta do trânsito que conselheiros, com reconhecimento no mercado, têm dentro do governo (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

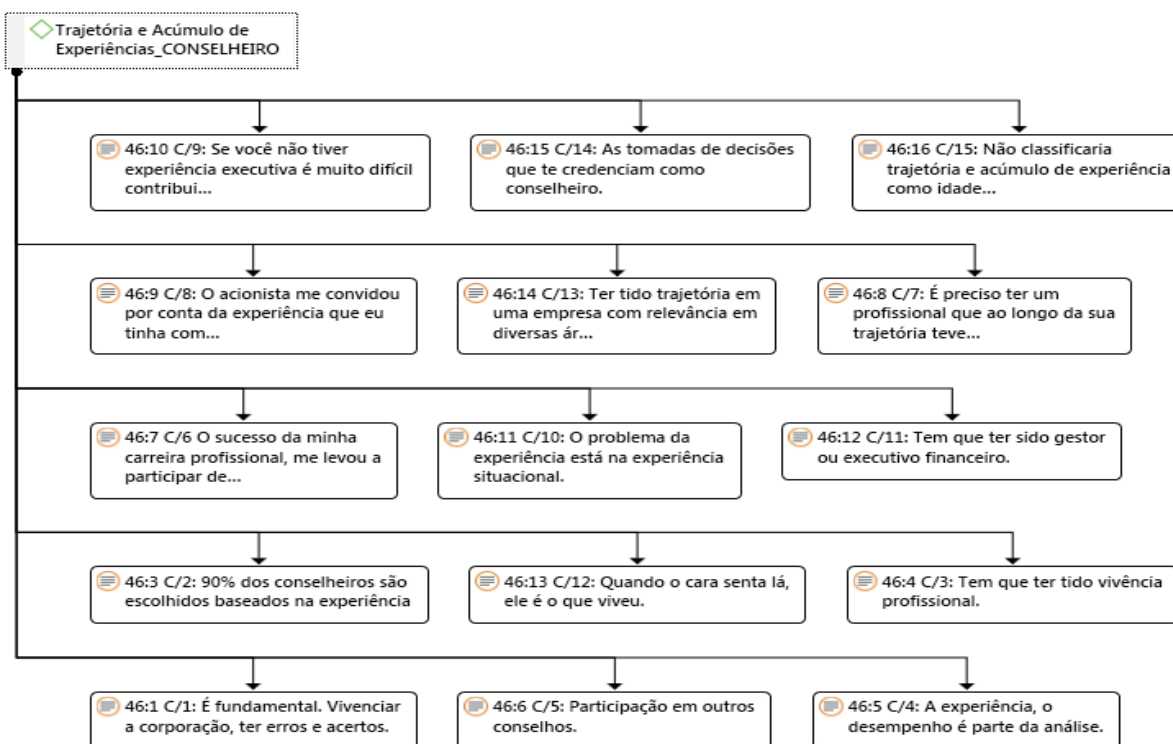
### **6.6.3 Trajetória e Acúmulo de Experiências**

A trajetória e o acúmulo de experiências são uma característica que se revelou importante ao perfil do Conselheiro de Administração independente. Demonstrou ser um atributo obrigatório, do qual as demais características dependem para tornarem-se determinantes à escolha do candidato.

Outrossim, haver experimentado erros e acertos, e aprendido com ambos, forjam o perfil do conselheiro e permitem a ele um melhor desempenho e contribuição junto ao conselho, conforme pode ser abstraído a partir da figura 24, onde estão contidas as opiniões dos conselheiros entrevistados.



Figura 24 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre trajetória e acúmulo de experiências



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A construção de um perfil adequado ao Conselheiro de Administração independente, conforme o que se apresenta na figura 24, passa por uma experimentação individual, que somente o percurso profissional pode proporcionar ao sujeito, seja na condição de executivo, seja na condição de conselheiro.

A exceção que se apresenta à contratação de um conselheiro sem experiência é o caso de o candidato ser especialista em determinada área do conhecimento, a qual domina em profundidade.

Essa possibilidade é destacada na citação a seguir:

C/1: A única exceção é que algumas pessoas que ainda são juniores, mas têm forte profundidade em finanças, por exemplo. Elas têm utilidade como membro do conselho.

Descartada a possibilidade apresentada na citação precedente, os conselheiros representados nas citações a seguir veem a trajetória e o acúmulo de experiências como uma característica essencial à escolha do candidato e ao bom desempenho da atividade:

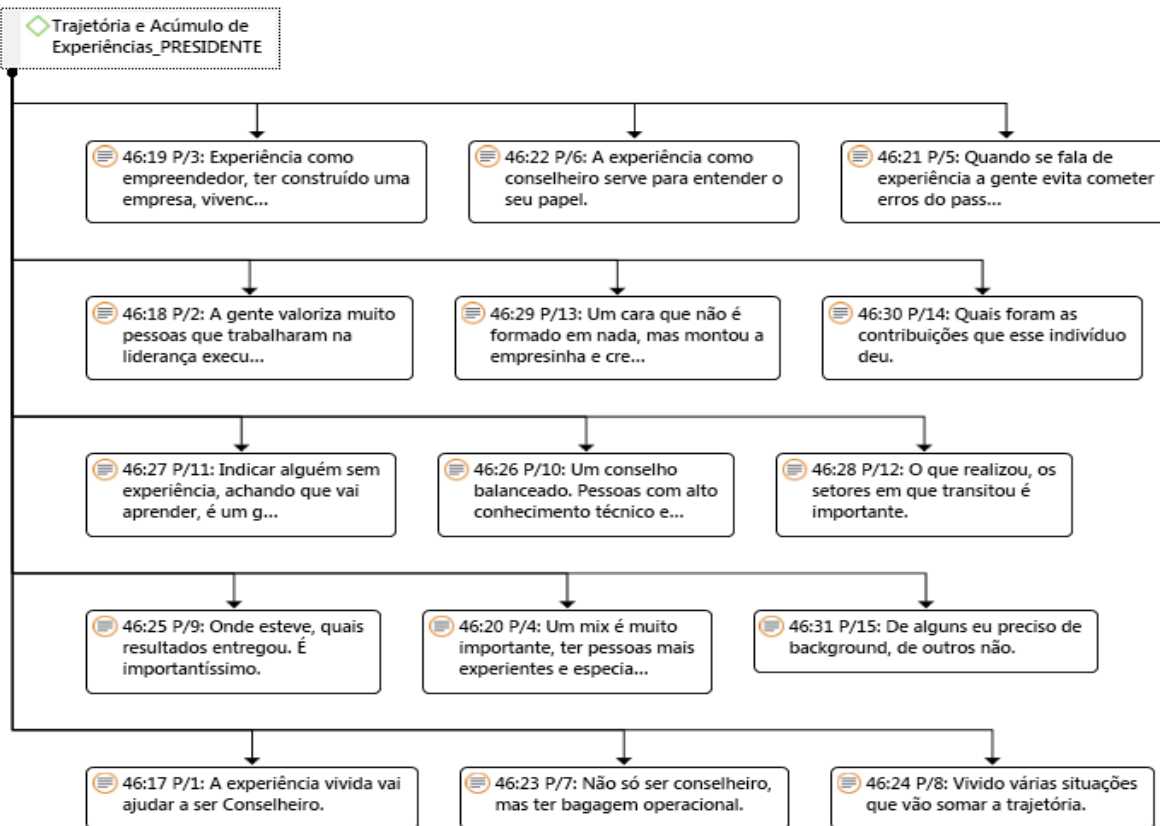
C/2: Acredito que 90% dos conselheiros são escolhidos baseados na trajetória e no acúmulo de experiências. Seja como conselheiro, como diretor de empresas e eventualmente como profissional liberal.

C/3: Para desempenhar seu papel no Conselho de Administração, você tem que ter vivência profissional que te permita isso, senão é apenas uma opinião.

C/5: A pessoa pode ter uma formação até frágil, mas se tiver experiências acumuladas de participação em outros conselhos, isso acrescenta muito.

As opiniões dos presidentes, figura 25, refletem a relevância da trajetória e do acúmulo de experiências no perfil do candidato, e a veem como condição essencial à escolha do candidato.

Figura 25 – Avaliação dos Presidentes de Conselho de Administração sobre trajetória e acúmulo de experiências



Fonte: dados da pesquisa (2017).

As opiniões dos entrevistados, elencadas na figura 25, demonstram que o candidato a Conselheiro de Administração independente necessita ter em seu perfil experiências profissionais que o credencie à função.

Essas experiências, na análise dos entrevistados, decorrem da vivência profissional executiva em Conselhos de Administração ou ainda como empreendedor. Haver experimentado situações passadas adversas, principalmente, como executivo é muito enriquecedor e auxilia na análise estratégica e na tomada de decisão, é o que se observa nas citações a seguir:

P/2: A gente tem aqui pessoas que tiveram boa trajetória de resultados, pessoas que construíram esses resultados com base em uma gestão reconhecida, de qualidade de pessoas, de modelo de gestão, na área financeira, em processos de aquisição, então isso tudo compõe.

P/12: Conhecer o que o conselheiro realizou, por onde passou, os setores em que transitou, que tipo de experiências resultaram dessa trajetória, é um elemento importante. A experiência como executivo e em setores diversos amplia o horizonte de relacionamento.

Segundo os entrevistados, a falta no perfil do candidato da trajetória e do acúmulo de experiências pode representar um risco ao processo de tomada de decisão, conforme se observa a seguir:

P/11: Não adianta um cara sem experiência. Contratar achando que vai aprender é um risco muito grande às decisões do conselho.

Da mesma maneira como os conselheiros, o entrevistado P/15 vê como única exceção, à falta de experiência, a especialização:

P/15: Não tem experiência como conselheiro e às vezes como homem de negócios ou como CEO, não tem essa experiência, mas ele tem uma experiência digital, então eu diria para você o seguinte, na mescla do conselho, de alguns eu preciso de *background*, de outros não. Se vou procurar agora alguém do mundo digital, talvez seja um jovem, de 27 ou 35 anos de idade, que às vezes tem uma *startup*, mas nunca trabalhou em nenhum conselho. Mas se eu quero repor um indivíduo com visão internacional, de mercado financeiro, de valor de empresas, então vou ter que pegar um cara mais parrudo, já com seus 45 ou 50 anos, que passou por bancos, aí eu preciso de *background*. Isso eu não acho em um jovem de 30 anos.

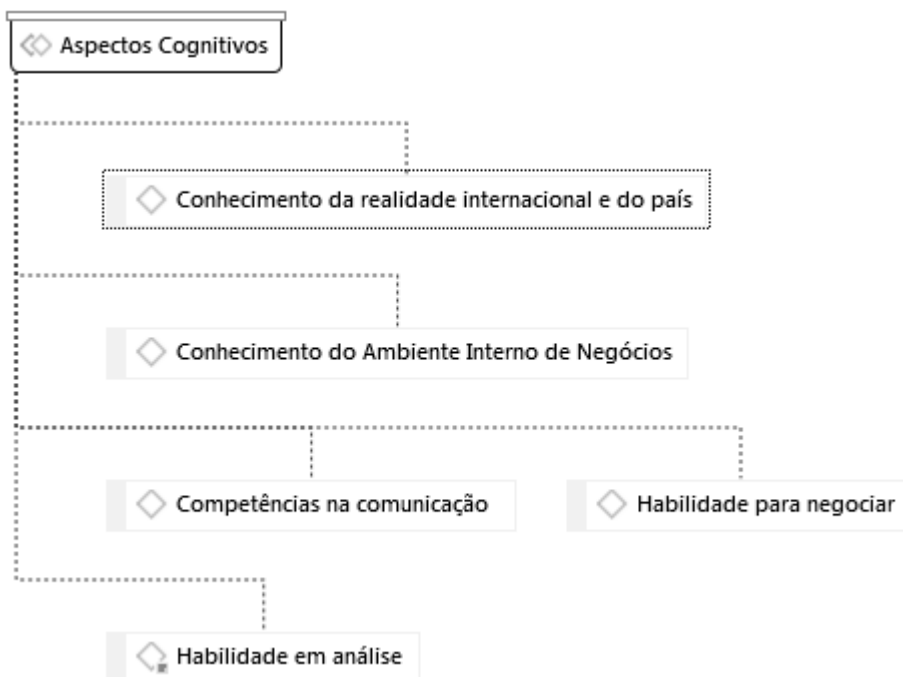
Todas as características pesquisadas não são absolutas em si mesmas, contudo, se o candidato tiver uma determinada característica complementada com uma trajetória profissional sólida e rica em experiências, será fundamental à sua contratação.

Essa vivência profissional que o candidato carrega ao longo de sua trajetória enriquece seu currículo, capacitando-o a enfrentar situações complexas e a tomar decisões estratégicas, utilizando-se de suas experiências passadas por analogia, como propõe Gary; Wood; Pillinger (2012).

## 6.7 Aspectos Cognitivos

A avaliação das características cognitivas visa identificar aspectos relacionados a fatores que compreendem a capacidade intelectual do candidato a Conselheiro de Administração, uma vez que dele dependem diversas análises e habilidades relacionadas a aspectos documentais, ambientais e de relacionamento, como descrito na figura 26.

Figura 26 – Aspectos cognitivos



Fonte: dados da pesquisa (2017).

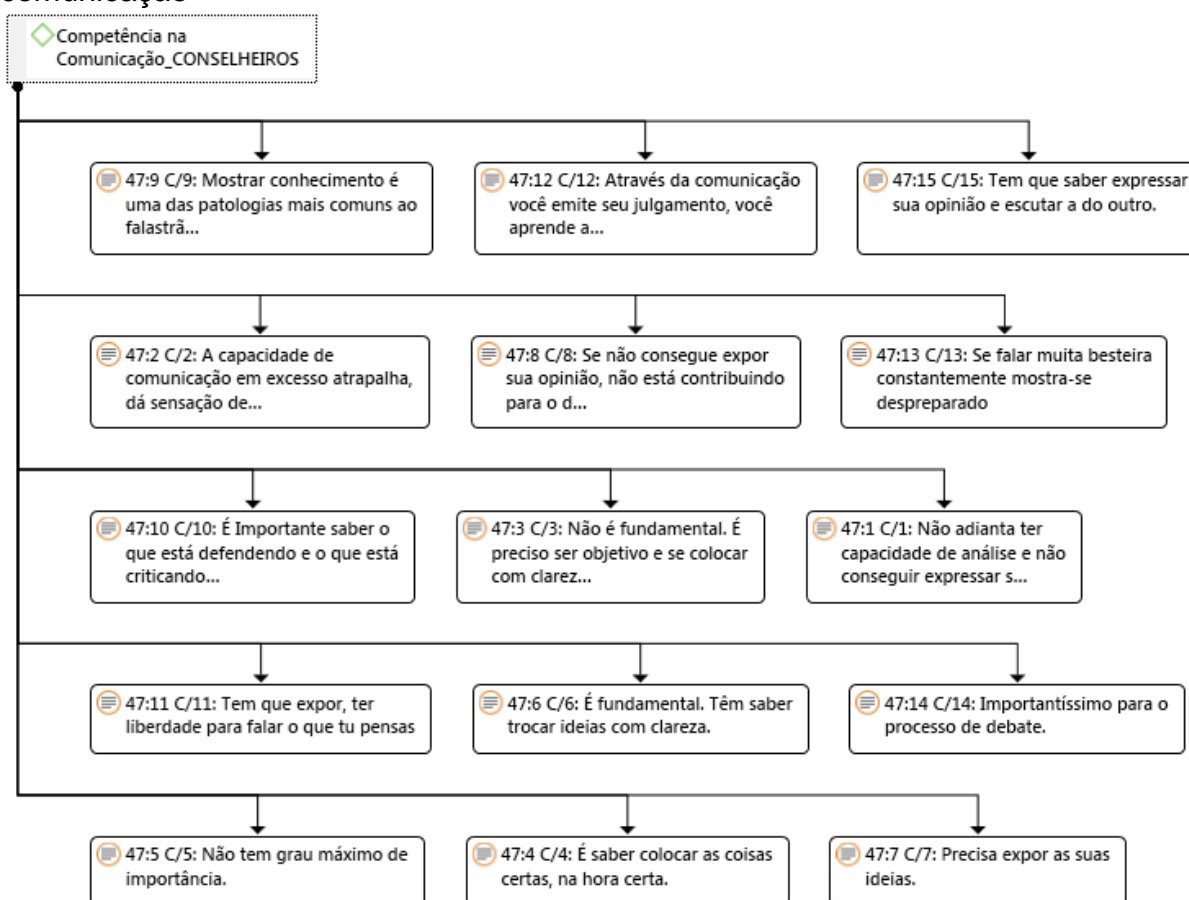
Dada à complexidade das decisões estratégicas, que estão a cargo dos Conselheiros de Administração, uma vez que essas dependem de uma série de análises e leituras das diversas variáveis que compõem o micro e o macroambiente de negócios, os aspectos cognitivos são considerados relevantes ao desempenho do Conselheiro de Administração, estando a eficácia de suas atitudes atreladas diretamente à sua capacidade intelectual (HAMBRICK; MASON, 1984).

Portanto, infere-se que o aspecto cognitivo, no momento de se escolher o Conselheiro de Administração, é considerado como relevante, pois pode influenciar o desempenho da empresa (MRAD; HALLARA, 2012).

### 6.7.1 Competência na Comunicação

Espera-se que os Conselheiros de Administração, no exercício da atividade e durante as reuniões do conselho, manifestem-se de forma clara e objetiva, sobre o que pensam e como veem as propostas submetidas ao conselho e que dependem de suas considerações, demonstrando que compreendem a situação e que estão capacitados à discussão de temas complexos e de interesse da empresa, conforme figura 27.

Figura 27 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre competência na comunicação



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Dialogar, ouvir e compreender fazem parte da boa comunicação, o que a torna preponderante nas discussões de caráter estratégico. Essa condição implica em dizer que as qualidades da boa comunicação serão essenciais ao conselheiro no momento de se discutir cenários futuros, projetos e defender sua posição, postura essa que pode influenciar no resultado da decisão do colegiado.

Quando um conselheiro apresenta falta de habilidade em se comunicar durante as reuniões do conselho, em que ele terá que manifestar sua posição, pode gerar, segundo apurado ao longo das entrevistas, dificuldades na comunicação que atrapalham a disseminação do conhecimento e pode provocar divergências e possíveis erros estratégicos. Por isso, os entrevistados, conforme interpretado na figura 27, veem como relevante escolher um candidato que tenha em seu perfil a competência da boa comunicação.

As citações a seguir refletem a importância da competência na comunicação por parte do Conselheiro de Administração:

C/4: A comunicação não é saber falar, a comunicação é saber colocar as coisas certas na hora certa. Comunicação é poder.

C/6: O conselho é um colegiado onde as pessoas têm que trocar ideias. Você precisa ter capacidade de expor suas ideias com clareza e com capacidade de síntese. Senão você não consegue, por melhor que você seja, contribuir.

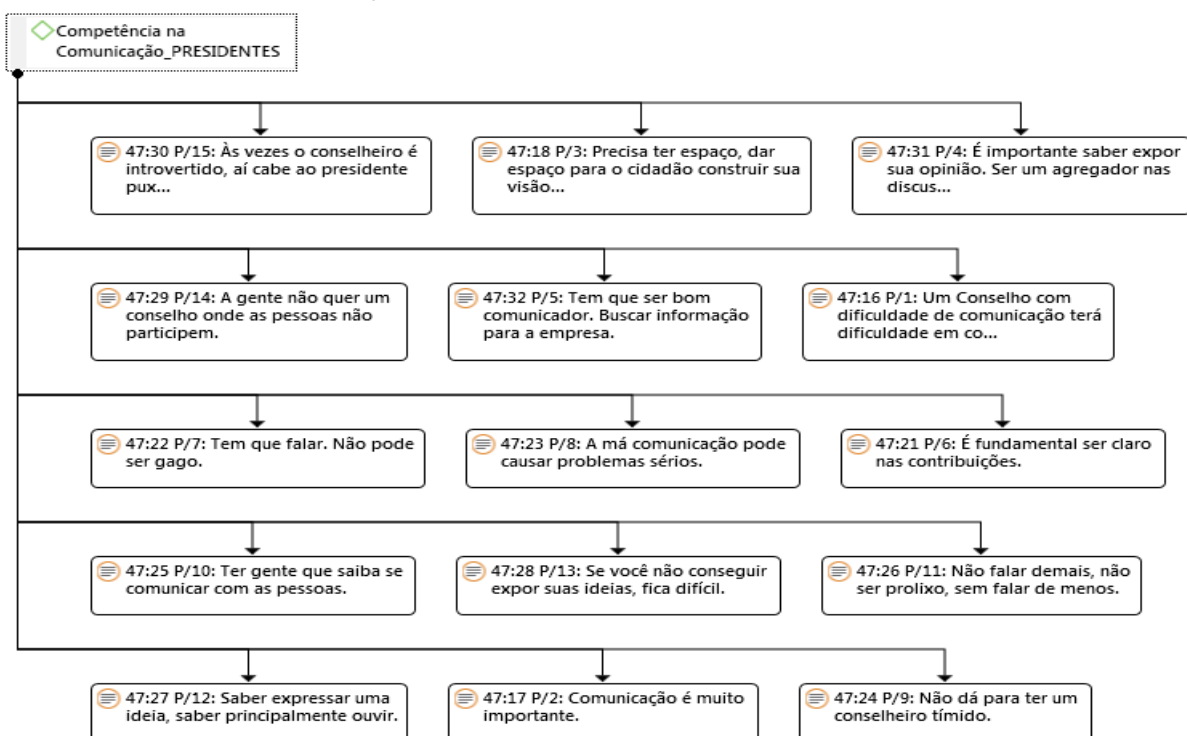
C/7: Acho que todo e qualquer conselheiro precisa expor as suas ideias, quer dizer, ele precisa efetivamente se fazer ouvir e, principalmente, tentar convencer os demais conselheiros de que uma linha de raciocínio talvez seja mais correta, e isso claramente faz com que as competências na comunicação seja algo muito importante, ela precisa ser precisa, ela precisa ser embasada em fatos, as suas ideias têm que estar muito bem conectadas e antenadas [...], quer dizer que naquele breve espaço de tempo em que um conselheiro precisa efetivamente agir e expor as suas ideias, ela seja feita de forma precisa.

A má comunicação pode causar conflitos durante as reuniões, conforme se verifica na citação a seguir:

C/9: Mostrar conhecimento é uma das patologias mais comuns ao falastrão. E tem aquele o que não fala, que se inibe [...] no primeiro argumento que recebe, ele se retrai, então aí sai da discussão. Então você ter competência na comunicação, na hora que você tem que falar, na hora que não tem que falar, o quanto você tem que falar, a objetividade, você ter começo, meio e fim, você não sair, é uma habilidade fundamental para o conselho.

Na figura 28, os presidentes de conselhos manifestam suas percepções em relação à competência na comunicação e sua relevância como um critério para definir a escolha do candidato a Conselheiro de Administração.

Figura 28 – Avaliação dos presidentes de Conselheiros de Administração sobre competência na comunicação



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Para os presidentes de conselho, segundo citações da figura 28, a comunicação é uma característica que consiste em não apenas saber falar, mas também saber colocar as coisas certas na hora certa e, para isso, demanda o saber ouvir, para evitar conflitos e contribuir com o conselho. Alguns dos entrevistados até admitem um conselheiro mais calado, mas não incapaz de discutir as propostas apresentadas e argumentar sobre suas opiniões. Essas asserções demonstram a relevância que tem a comunicação para os entrevistados e dão a ideia de quão importante é sua presença no perfil do candidato, podendo, portanto, influenciar em sua escolha.

As citações a seguir revelam a preocupação que os entrevistados têm em relação à comunicação dos conselheiros:

P/2: Você tem que trabalhar em conjunto, em colegiado, você tem que respeitar a opinião do outro, você tem que ter argumentos para convencer. Então, eu acho que a habilidade de ter educação, ser urbano no trato, polido, lidar com suscetibilidades pessoais, às vezes a gente tem que conhecer as pessoas para saber como que você contesta uma opinião...

P/11: E você tem que estar não só preocupado em convencer os outros da maneira mais objetiva, tudo mais, sem se atritar, como você também tem que estar aberto a mudar de opinião, ouvir a opinião dos outros. Seus traços, sua maneira de expor suas ideias, de convencer os outros...

P/1: Eu diria o seguinte, é muito importante. Se você em um conselho tiver dificuldade de comunicação e de exercer os aspectos da liderança, vai ser difícil que a sua palavra e a sua contribuição se tornem uma realidade.

A comunicação tem outro aspecto, a busca por informações relevantes para o conselho no ambiente externo. É o que pensa o entrevistado a seguir:

P/5: O cara tem que ser bom comunicador quando estiver fora daqui também. Falando da empresa ou buscando uma informação para a empresa ou representando a empresa. "Oh, tem um evento em São Paulo, tem como ir pra lá, você pode representar?". O cara vai lá e ele representa. O cara ter uma boa comunicação, eu acho muito importante.

Outro ponto a ser considerado em relação à competência na comunicação é a diversidade de personalidades que existe dentro do Conselho de Administração. Essa diversidade apontada pelos entrevistados está relacionada à rispidez com que falam alguns conselheiros, à timidez ou ao falar demais, o famoso falastrão.

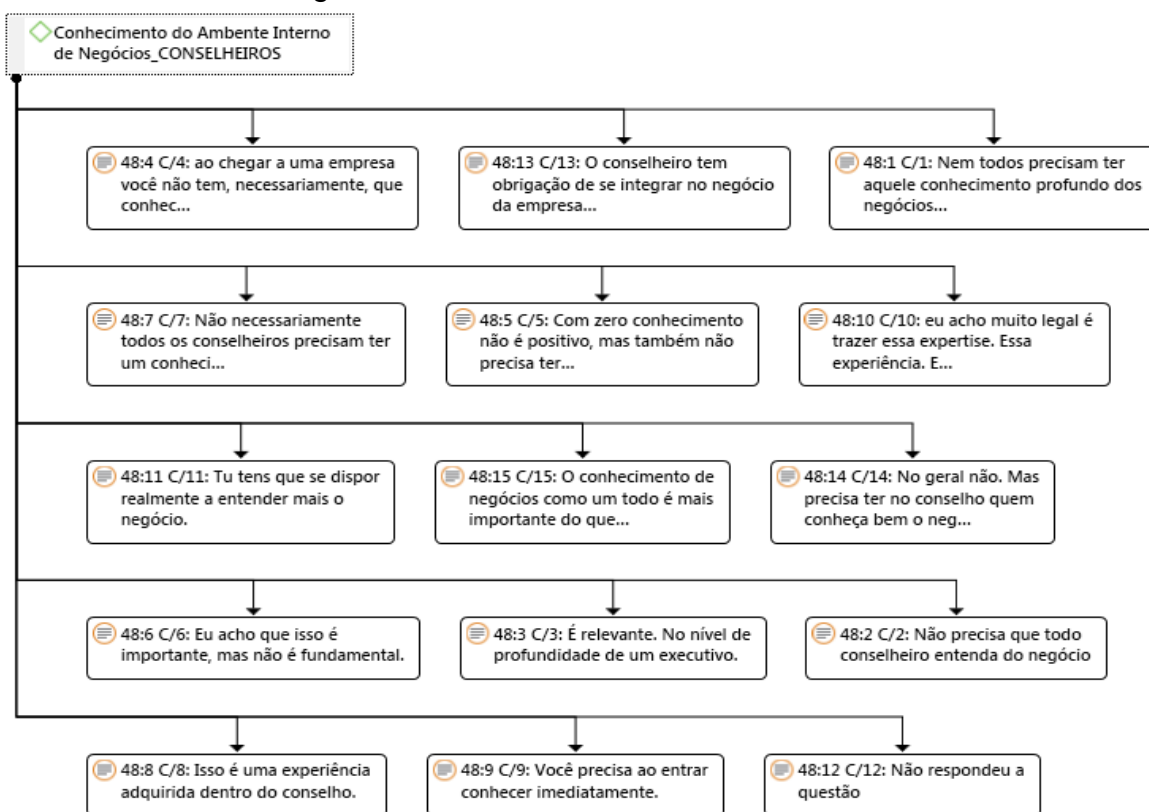
Há a necessidade de que os Conselheiros de Administração possuam a capacidade de uma boa comunicação verbal, de maneira articulada, em que as suposições subjacentes, em relação às previsões de um determinado resultado, possam ser de fato compreendidas por todos os demais membros do conselho (GARBUIO; LOVALLO; SIBONY, 2015).

Portanto, a competência na comunicação está relacionada à capacidade de expor ideias, de demonstração de raciocínio lógico e coerente, em que o indivíduo é capaz de se fazer entender, sendo efetivo no esclarecimento a seus pares sobre o que pensa, favorecendo um ambiente interativo, assim como o desempenho do conselho (PUGLIESE; NICHOLSON; BEZEMER, 2015).

### 6.7.2 Conhecimento do Ambiente Interno de Negócios da Empresa

Conhecer o ambiente interno de negócios da empresa, seus produtos e suas características, aparentemente, seria uma característica relevante no perfil do candidato a Conselheiro de Administração independente, que por isso poderia determinar a sua escolha. Mas não foi o que se revelou ao longo da pesquisa, como pode ser observado na figura 29.

Figura 29 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre o conhecimento do ambiente interno de negócio



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Na maneira como os conselheiros entendem, figura 29, o conhecimento do ambiente interno de negócios da empresa é desejável, porém em um primeiro momento não se destaca como característica primordial no perfil do candidato Conselheiro de Administração independente.



Para os conselheiros entrevistados, dentro de um mínimo aceitável, é plausível que o candidato seja escolhido sem o conhecimento pleno do negócio da empresa. Para os entrevistados, a obtenção desse conhecimento é exercício contínuo que se inicia a partir do momento que o candidato é escolhido.

O conhecimento do ambiente interno de negócio na escolha do Conselheiro de Administração independente é visto como uma característica que nem todos os indicados precisam ter em seu perfil. Essa afirmação pode ser percebida nas citações que se seguem:

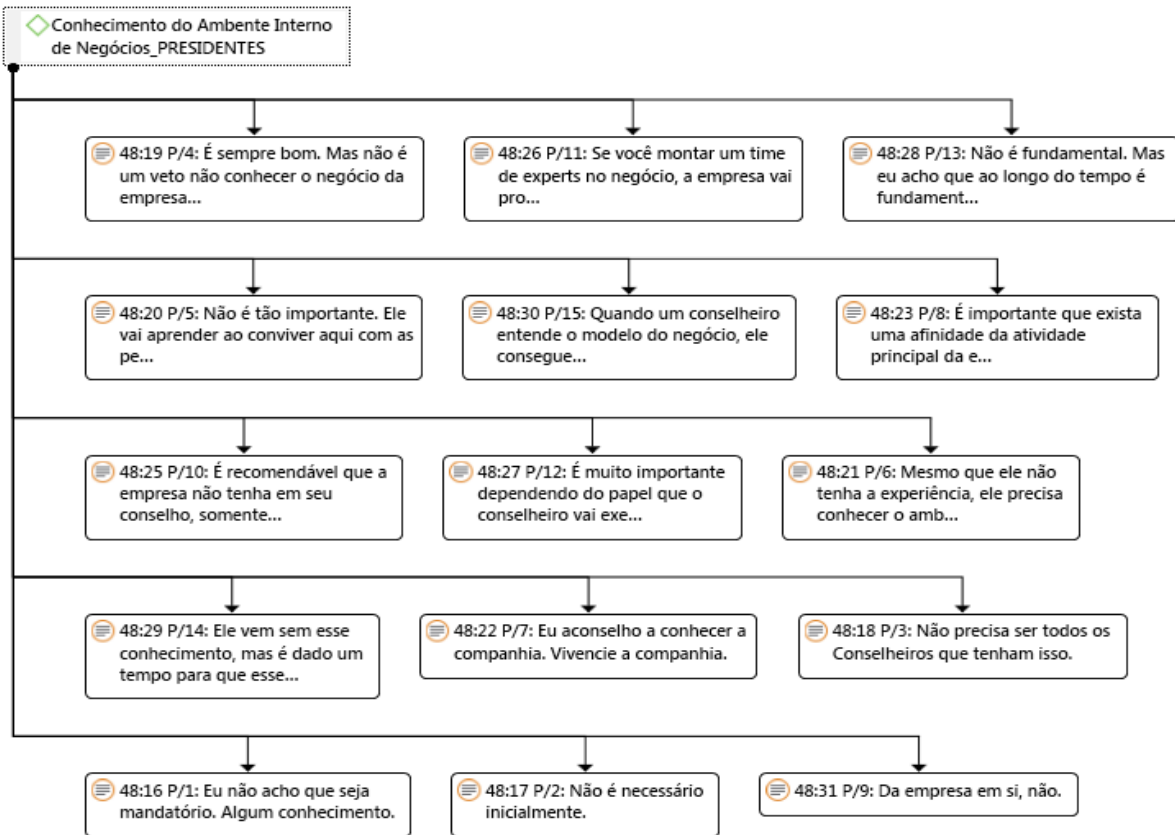
C/1: Não é fundamental, mas tem que ter. Nem todos precisam ter aquele conhecimento profundo dos negócios da empresa. Você tem que saber fazer perguntas. Porque, senão, o cara diz: Olha, eu não sou desse ramo. Você que é o executivo. Eu confio em você. Mas, porque está fazendo assim, está fazendo assado, a minha experiência que vem lá de outra empresa funcionou assim, agora, uma vez que você é do conselho, você tem que procurar aumentar seu conhecimento sobre o negócio da empresa, porque você está ali pra isso, mas não é fundamental.

C/7: Nem todos os conselheiros precisam ter um conhecimento profundo do negócio da empresa. É muito comum profissionais que nunca trabalharam na indústria, mas que têm uma grande expertise, têm um grande conhecimento de alguma questão funcional, de alguma questão específica que a empresa necessita naquele momento.

C/8: Para mim tem que passar estudando, se empenhando dentro das reuniões para conseguir entender quais são as questões da empresa, seu ambiente de negócios.

A seguir, na figura 30, são apresentadas as opiniões dos presidentes de Conselhos de Administração em relação ao conhecimento do ambiente interno de negócio pelo candidato a Conselheiro de Administração independente.

Figura 30 – Avaliação dos presidentes de Conselho de Administração sobre o conhecimento do ambiente interno de negócio



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ao longo das entrevistas, os presidentes de conselho, conforme figura 30, demonstraram, da mesma maneira como fizeram os conselheiros, que conhecer o ambiente interno de negócio da empresa não é um atributo que possa, necessariamente, afetar a escolha de um candidato a Conselheiro de Administração independente, pois há que se considerar outras capacidades que podem se apresentar mais relevantes ao desempenho do conselho.

De outro modo, os entrevistados entendem que não podem abrir mão de exigir tal conhecimento do conselheiro, uma vez que, para ele se posicionar em relação ao seu voto, precisará considerar aspectos externos e internos da empresa para se orientar.

Nesse sentido, conhecer o ambiente interno de negócio da empresa em sua totalidade, no momento da seleção, não é determinante à escolha ou não do candidato a conselheiro, porém, é preciso que, após eleito, estude o assunto em profundidade, conforme é proposto nas citações a seguir:

P/2: Não é tão necessário inicialmente. Mas depois se torna necessário, claro. A gente observa que um conselheiro demora, se não for do setor, de

um a dois anos para efetivamente entender o meio onde a empresa opera, mesmo que ele tenha competências específicas.

P/14: Geralmente ele vem sem esse conhecimento, principalmente os independentes. É dado um tempo e é feito um trabalho para que esse conselheiro, ao longo do tempo, aprenda um pouco sobre a complexidade, o dinamismo e a criatividade que acontece dentro desse segmento.

Espera-se que o candidato a Conselheiro de Administração independente conheça o ambiente de negócios externo da empresa, onde ela está inserida, e que possua a capacidade de analisar os movimentos mercadológicos. São desejáveis outros conhecimentos que auxiliem no processo de tomada de decisão, conforme cita o entrevistado a seguir:

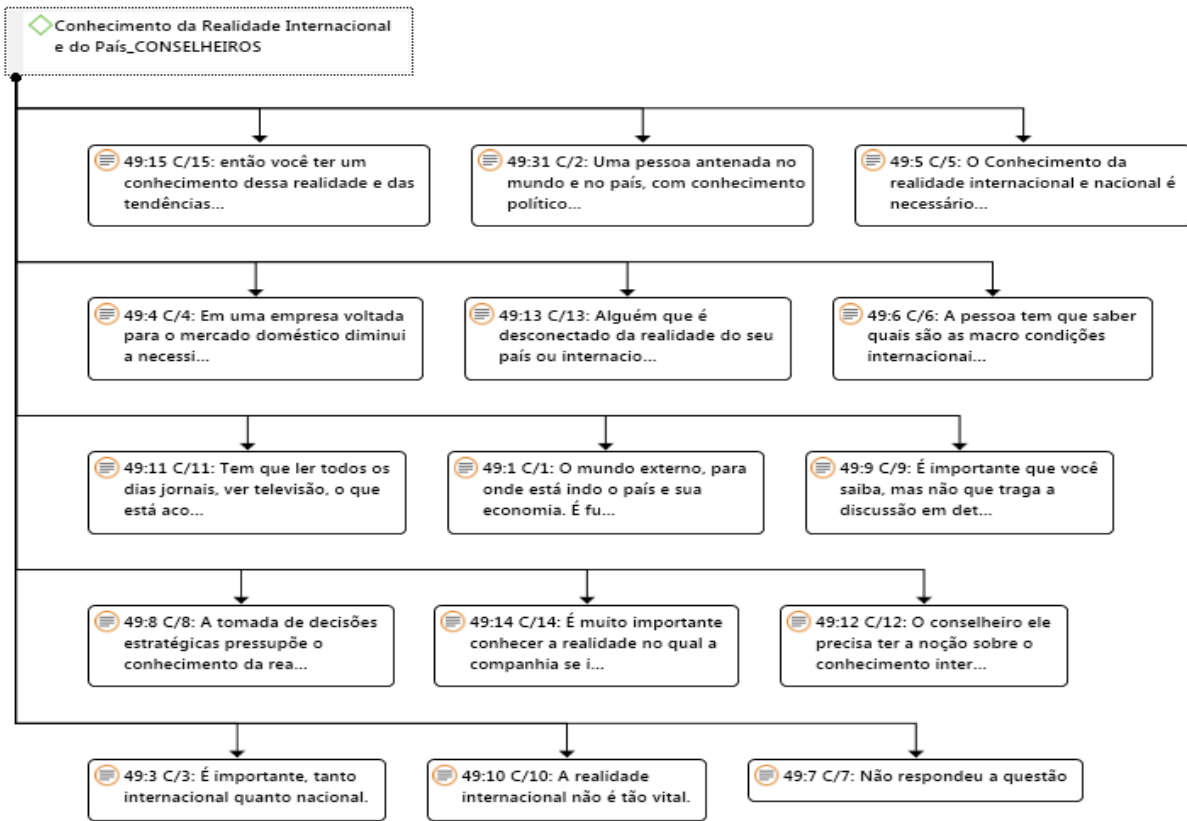
P/5: Tem conselheiros que atuam em empresas de perfis bem diferentes, mas contribuem com todas elas. A experiência de um conselheiro vai muito além de aspectos operacionais. Está muito mais no saber se os dados de retorno de um investimento estão corretos. Saber se a empresa está em condições de fazer aquele investimento, se o país está em condições de prosperar nos próximos anos para que aquilo aconteça.

O conhecimento do ambiente interno de negócio da empresa não é algo indispensável ao perfil do candidato a Conselheiro de Administração independente, pois outras características, no momento da escolha, como experiência no cargo de executivo, expertise e competência em análise de mercado, são priorizadas. Contudo, é fundamental que o conselheiro o adquira, para se aproximar o máximo possível da atividade da empresa e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho e sua contribuição com o conselho (MRAD; HALLARA, 2012).

### **6.7.3 Conhecimento da Realidade Internacional e Nacional**

Para ilustrar como é percebido o conhecimento da realidade internacional e nacional, compreendido como uma característica que permite analisar as estratégias organizacionais, partir do que ocorre em termos econômicos, políticos e sociais, no Brasil e no mundo, e, portanto, necessária à atividade de Conselheiro de Administração independente, são apresentadas, figura 31, as opiniões dos conselheiros entrevistados.

Figura 31 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre o conhecimento da realidade internacional e do país



Fonte: dados da pesquisa (2017).

As citações contidas na figura 31 dão a noção de que o conhecimento da realidade internacional e do país capacita o conselheiro a melhorar a qualidade das análises relacionadas às questões estratégicas abordadas pelo conselho. A utilização desse conhecimento é um recurso que permite a redução de riscos na formulação de estratégias e que possibilita ao conselheiro fazer uma avaliação correta no momento de validar a decisão do colegiado. No entanto, saber o que ocorre no mundo requer disciplina e foco do conselheiro, o qual precisa se atentar pela busca de informações úteis, que representem alguma oportunidade ou ameaça à empresa.

A citação a seguir aborda a necessidade de o conselheiro estar atento ao que acontece em termos mundiais e locais:

C/13: É fundamental, a pessoa não pode estar desconectada do seu ambiente de negócio, e hoje tudo se comunica, então essas influências, os fatores exógenos, tanto do país, sejam relativos à economia, sejam relativos à política, à realidade internacional, tudo isso tem impacto em oferta, em demanda, em precificação, em disponibilidade de recursos.

O conhecimento da realidade internacional e do país é visto pelos entrevistados, de maneira geral, como relevante, contudo, devido ao *core business*

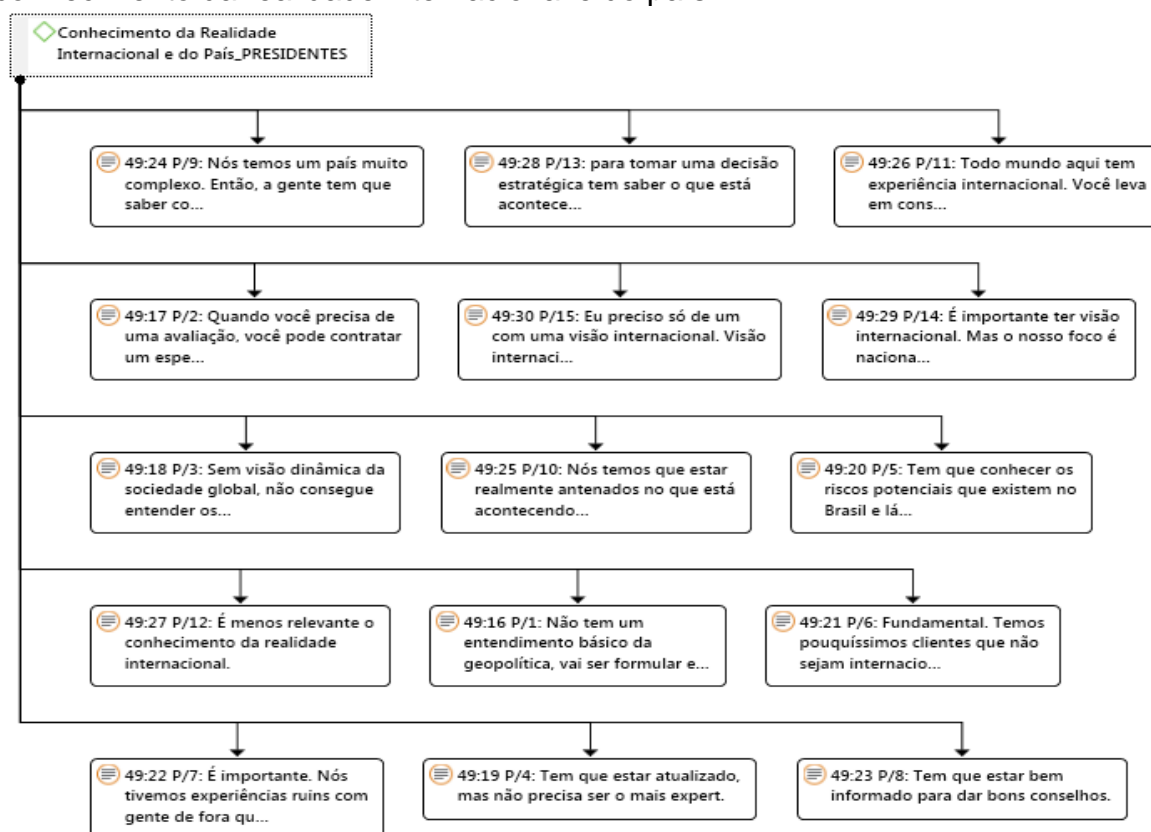
da empresa, essa relevância acaba pendendo mais para o lado internacional ou do país. Em empresas que operam com foco mais voltado para o mercado interno, alguns entrevistados consideraram a realidade nacional como a mais relevante ao perfil do Conselho de Administração. Tais ponderações são apresentadas a seguir:

C/4: Uma empresa toda voltada para o mercado doméstico, que não tem nenhuma pretensão de mercado internacional, diminui um pouco esse peso da necessidade de conhecimento da economia internacional.

C/10: Se você não conhece a realidade que você vive e cada vez mais a realidade nacional, ela tangencia. Mas a realidade internacional não é tão vital.

A seguir são apresentados na figura 32 os comentários dos presidentes de Conselhos de Administração.

Figura 32 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre o conhecimento da realidade internacional e do país



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A análise da Figura 32 revela que, além da atualização constante, que o conselheiro deve fazer de seus conhecimentos sobre o assunto, a experiência internacional é bastante útil na percepção global e os riscos que podem ameaçar às pretensões estratégicas da empresa. Dessa forma, ter posse do conhecimento político e econômico em nível local e mundial é fundamental à análise do contexto mais amplo, que estão relacionados às macrocondições internacionais e nacionais

de mercado e que são capazes de direcionar à tomada de decisão estratégica. Algumas dessas percepções podem ser lidas nas citações a seguir:

P/1: Eu acho muito importante porque se você não tem um entendimento básico da geopolítica, de uma visão minimamente *comprehensive*, como diria em inglês, ou completa dessas situações, vai ser difícil que você possa formular estratégias. Vai ser difícil que você possa validar estratégias, porque eu vejo o conselho como quem valida e acompanha as estratégias. Você vai ser um sujeito passivo demais num conselho, sem condição de fazer a avaliação.

P/3: Você precisa estar preparado para isso. Saber quais os impactos regionais do mercado na América do Sul. Saber como está o posicionamento do vizinho. Como estão as questões das alianças, Mercosul e Transpácífico.

P/11: Todo mundo aqui tem experiência internacional. E não que seja uma condição por escrito. Mas acaba vindo. Nós temos fábricas nos EUA, fábricas em Portugal, fábricas na China. Então, você tem que conhecer de tudo! Economia, política... O Brasil é um país complicado. Então, a gente precisa entender o que está acontecendo. Para tomar uma decisão de investimento, você leva em consideração o risco do país. Não tem nenhuma reunião que a gente não leve em consideração a questão do risco país.

Em relação ao conhecimento da realidade internacional e do país, verifica-se que o Conselho de Administração independente precisa estar bem informado para entender a geopolítica e assim saber avaliar os movimentos do mercado e as tendências da economia.

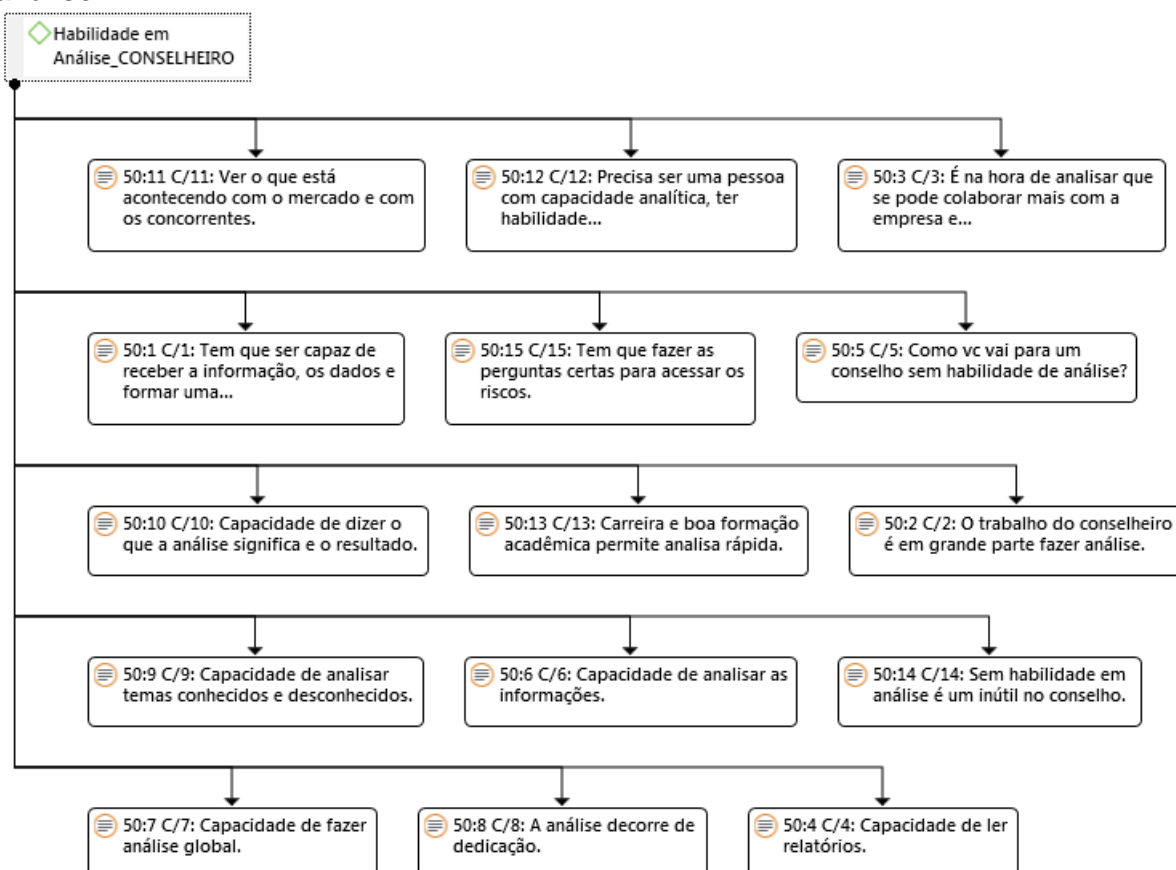
O conhecimento de aspectos nacionais e internacionais são necessários à discussão, formulação e validação das estratégias organizacionais. Para os entrevistados, não é necessário ser especialista no assunto, contudo, a experiência obtida na trajetória profissional e a formação acadêmica auxiliam na construção desse potencial individual, o qual permite a compreensão do conhecimento da realidade mundial.

Um Conselho de Administração bem informado é capaz de dar à empresa sustentabilidade e competitividade (BROWN, 2007). A partir desse pressuposto, deduz-se que saber identificar as mudanças ambientais, ligadas à realidade nacional e internacional, a partir de informações retiradas das mais diversas fontes, é uma característica relevante ao Conselho de Administração para o exercício da atividade (CHARAN, 2007; WAGNER, 2011).

### 6.7.4 Habilidade em Análise

As características que se espera encontrar no perfil do Conselheiro de Administração independente, em relação à habilidade em análise, são vistas de maneira resumida na Figura 33.

Figura 33 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre habilidade em análise



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ao analisar a figura 33, verifica-se que a habilidade em análise é requerida ao perfil do Conselheiro de Administração independente e tem influência na escolha do candidato, uma vez que a falta dessa característica pode influenciar na contribuição que o conselheiro precisa dar ao conselho, principalmente ao que se refere ao seu posicionamento no momento de votar.

A capacidade em analisar relatórios, documentos em geral e até o ambiente externo, permite ao conselheiro desenvolver a capacidade de questionamento e dominar temas complexos e desconhecidos.

A análise bem-feita é uma obrigação do Conselheiro de Administração, e requer dedicação, segundo observa entrevistado C/9:

C/9: Você tem o dever de diligência. Você analisou. Antes de aprovar você fez uma análise. Então você atende a comunidade de investidores, não cria

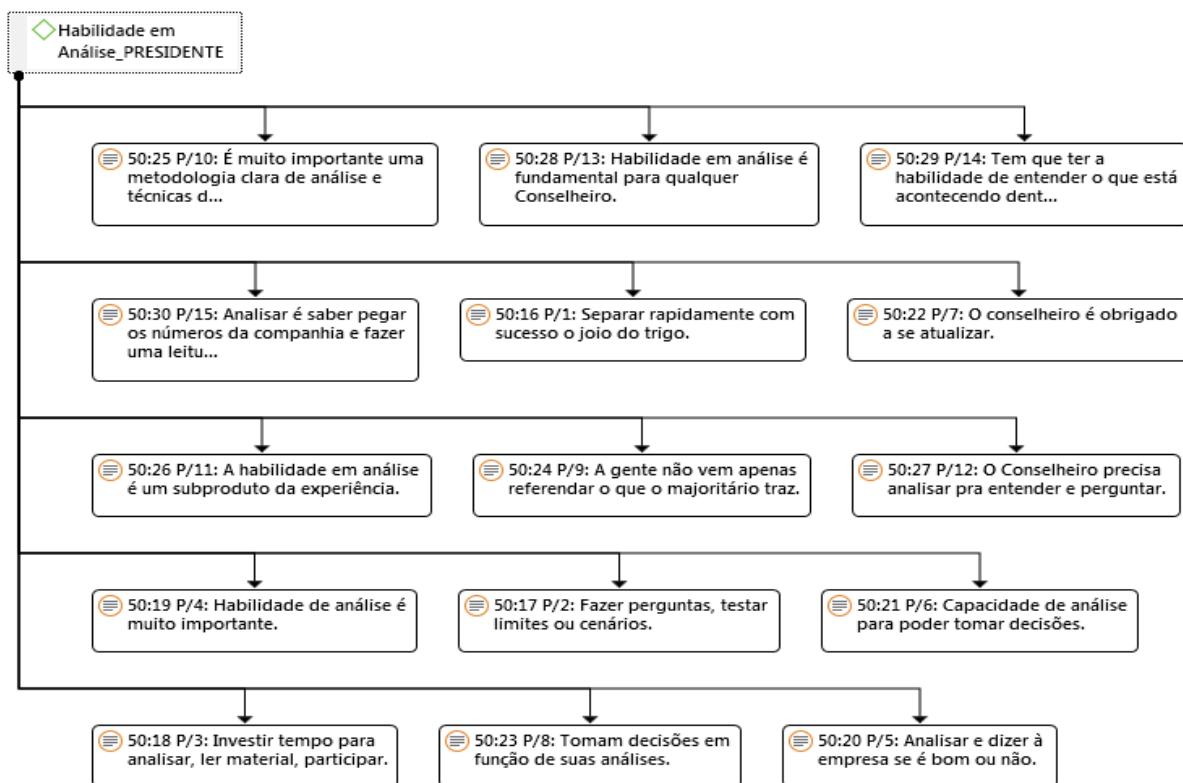
ruído no mercado, não passa informação estratégica, se protege contra problema.

Sem essa habilidade, o conselheiro não tem utilidade para o conselho, pois não consegue confrontar suas opiniões com as dos outros conselheiros e acaba tendo seu voto conduzido por aqueles que têm melhor argumento. As citações a seguir retratam a situação descrita:

C/13: Não adianta nada você receber material, mas ficar em dúvida. Você não consegue se direcionar, e aí vai para a reunião do conselho ouvir a apresentação dos profissionais, do *management* da empresa e como não sabe a direção que vai tomar ou não entendeu completamente o problema, você vai comer na mão da administração. O que a administração disser você vai dizer amém!

A relevância que tem a habilidade em análise no perfil do Conselheiro de Administração independente pode ser vista, também, nas citações dos presidentes de Conselho de Administração, constantes da Figura 34.

Figura 34 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre habilidade em análise



Fonte: dados da pesquisa (2017).

O acesso à informação é essencial à análise e à produção de informação estratégica, a qual é crucial à tomada de decisão. O Conselheiro de Administração independente em suas análises tem que estar olhando para o ano que vem, mapeando os próximos anos, proporcionando que a tomada de decisão, a partir da



análise, atenda aos interesses de crescimento da empresa, da comunidade de investidores sem criar ruídos no mercado.

P/3: Tem que investir tempo para analisar as coisas. Ler material, participar, ler o *gap*. O conselho não é mais aquele de 20 anos atrás. O 'cara' ia para a reunião todo bonitinho, chegava de terno, e estava tudo preparado... Não é isso!

P/8: Os bons conselheiros são as pessoas que realmente são analíticas e críticas. Tomam decisões em função de análises [...] O membro independente tem que se dedicar antes da reunião, pelo menos 3 ou 4 horas para estudar o material que é denso.

A capacidade de análise é uma das principais bases do perfil do Conselheiro de Administração independente. Para que essa característica se manifeste efetivamente, o conselheiro precisa investir tempo para analisar os documentos que são colocados à sua disposição e relacionar as ações propostas com as leituras que faz do mercado e dos interesses dos investidores. Posicionamento e atitudes assertivas são ações esperadas do Conselheiro de Administração independente, uma vez que a CVM, por meio de lei, impõe que o indivíduo se comprometa com seu CPF. Também a atualização acadêmica e profissional, em função das análises, é esperada dos conselheiros. Essas e outras características são relatadas nas citações a seguir:

P/5: A habilidade em análise é para qualquer tipo de situação que se coloca diante da pessoa. Analisar e poder dizer para aquela empresa se algo é bom ou não.

P/9: Aqui não é um conselho que só referenda aquilo o que o acionista majoritário traz. Se o conselho não agir dessa forma, a gente perde o comando da companhia. Essa habilidade de análise e decisão é fundamental!

P/12: Sim! Muito importante! O conselheiro precisa analisar para entender e fazer a pergunta. A grande habilidade de um Conselheiro de Administração é saber fazer a pergunta. Fazer boas perguntas pra verificar as principais variáveis, se as principais questões que podem afetar aquela decisão foram levadas em consideração.

A habilidade em análise está relacionada à competência do Conselheiro de Administração em ler e interpretar relatórios e projetos, bem como elaborar documentos que possam ser debatidos e utilizados como subsídio para tomada de decisão durante as reuniões do conselho. Espera-se que as análises realizadas pelos Conselheiros de Administração contenham uma leitura contextualizada de mercado, indicando as tendências de longo prazo em forma de orientação estratégica e ainda que aponte as possíveis consequências das decisões a serem tomadas e como estas podem afetar as expectativas dos investidores e o negócio.

Espera-se também encontrar no perfil do Conselheiro de Administração independente a capacidade de compreender problemas complexos, que permita a ele desenvolver a capacidade de fazer julgamento e formular perguntas que exponham todos os detalhes que envolvem as questões debatidas no conselho.

Conhecer o mercado de capitais e o negócio em profundidade são conhecimentos relevantes para se fazer uma boa análise. Desse modo, vê-se que o conhecimento e a experiência são considerados insumos fundamentais na aquisição da confiança para tomada de decisão (CLARK; MAGGITTI, 2012).

A realização de análises adequadas de balanços, cenários, relatórios e contexto mais amplo permitem ao Conselho de Administração deliberar e referendar ações estratégicas para a tomada de decisão. Nesse sentido, para cooperar efetivamente com as responsabilidades do Conselho de Administração, o conselheiro precisa ter habilidade em análise, se atualizar, ter experiência, se dedicar e entender do negócio da empresa e do mercado em que ela compete (CHARAN, 2007; WAGNER, 2015).

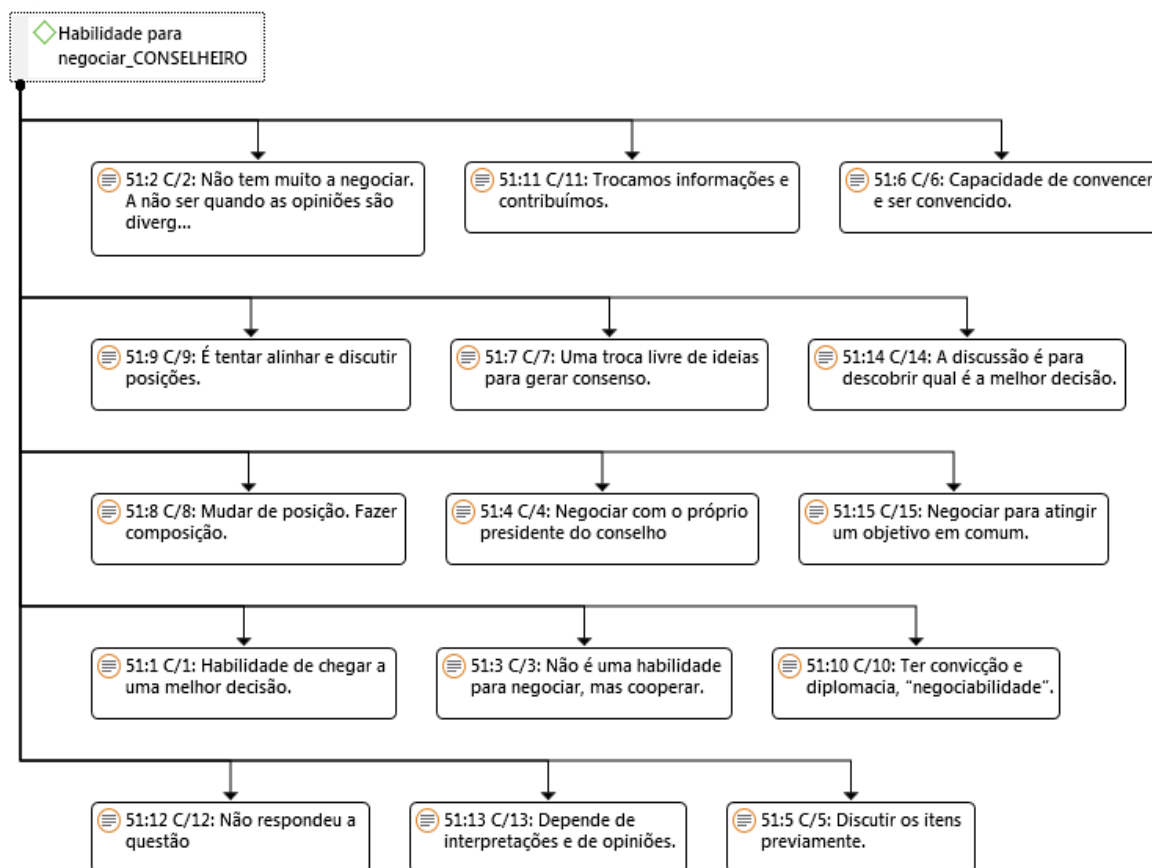
A capacidade de se produzir grande quantidade de informações úteis, por meio da habilidade em análise, possibilita a criação de alternativas capazes de solucionar conflitos e integrar decisões estratégicas e planos táticos, influenciando positivamente na velocidade da tomada de decisão (EISENHARDT, 1989).

#### **6.7.5 Habilidade para Negociar**

A habilidade para negociar representa a característica que mais se aproxima à busca pelo entendimento, cooperação, entre os membros do conselho, do que o ato de negociar como ocorre em uma transação comercial.

Nesse sentido é que foi interpretada a habilidade para negociar pelos Conselheiros de Administração independentes, conforme figura 35.

Figura 35 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre habilidade para negociar



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A habilidade de negociar está relacionada, figura 35, à cooperação, uma vez que cabe ao Conselheiro de Administração independente conquistar a confiança dos outros conselheiros, com o intuito de alinhar as alternativas e discutir as condições que mais contribuem para o desempenho do conselho e da empresa.

Esse pensamento é, em resumo, o que pode ser observado nas falas dos entrevistados seguir:

C/1: Você não precisa negociar a sua posição, muito raramente as coisas são decididas no voto, são decididos por consenso, então é uma negociação, você tem uma opinião que difere do outro, lógico se o outro está fazendo um bom trabalho ou não está, então tem uma negociação, essa habilidade de ouvir, negociar, chegar a uma melhor decisão.

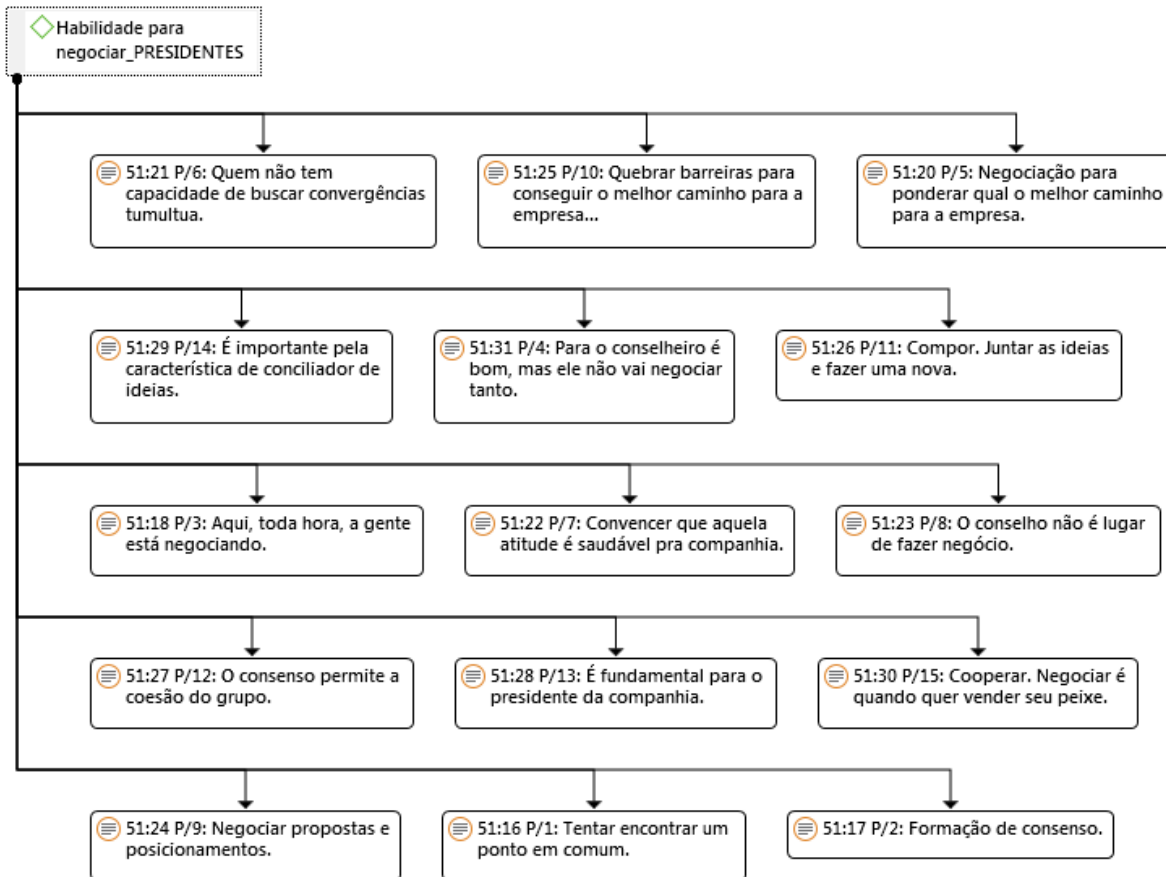
C/14: Eu acho que a gente tem que fazer uma distinção aqui entre negociar e convencer ou argumentar. Não é um processo de negociação em que eu tenho uma posição e o melhor para mim é sair com uma vantagem do conselho. Então não é um processo de negociação. É discutir. Você não entra em uma discussão para convencer o outro, mas sim para descobrir qual é a melhor decisão. Então você tem que estar ao mesmo tempo disposto a convencer e a ser convencido.

C/13: Habilidade em negociar é importante, porque, afinal de contas são problemas, temas que você trata e que nem sempre tem uma fórmula

matemática para resolver. Depende de interpretações e de opiniões fundamentadas nas experiências das pessoas e cada um tem um olhar. Então essa habilidade para negociar é muito importante.

A seguir, na figura 36, são apresentadas as opiniões dos presidentes de conselho sobre habilidade para negociar.

Figura 36 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre habilidade para negociar



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A habilidade em negociar, como pode ser observado, figura 36, é relevante ao perfil do Conselheiro de Administração independente à medida em que ele a utilize como ferramenta de entendimento e cooperação e não para negociar a sua posição. É pertinente esclarecer que a habilidade de negociação é a capacidade que tem o Conselheiro de Administração independente de buscar junto aos demais membros do conselho um consenso do que é melhor para a empresa.

Os entrevistados também chamam a atenção para o comportamento que deve ter o Conselheiro de Administração independente ao expor seus pontos de vistas e ao ponderar as opiniões dos demais membros do conselho. Observam que a convicção em determinado assunto não pode ser acompanhada de arrogância,

mas tratada com diplomacia, a fim de se criar um ambiente favorável à negociabilidade, como pode ser lido nas citações a seguir:

P/3: Aqui, toda hora a gente tem que estar negociando. Toda hora você tem que estar disposto a encontrar um ponto em comum. O presidente sozinho não consegue fazer isso, não tem como fazer.

P/6: A pessoa que não tem capacidade de buscar convergências acaba tumultuando, não contribui. A pessoa é muito radical ao se posicionar ao assumir posições como: 'eu penso assim', 'ninguém vai mudar a minha opinião', 'não interessa', 'não quero ouvir'.

A habilidade em negociar, se entendida como parte de uma transação comercial, não tem relevância ao perfil do Conselheiro de Administração, uma vez que aquele não realiza transações comerciais diretas. O conselho autoriza, por meio dos votos dos conselheiros, as referidas transações. Porém, se a habilidade em negociar for vista como uma ferramenta de convergência de decisões, capaz de auxiliar nas questões estratégicas da empresa, aí ela se torna relevante.

O convencimento que se pretende fazer para influenciar os demais membros do conselho precisa estar fundamentado em informações relevantes e críveis, devidamente interpretadas para que não influenciem de maneira negativa as decisões estratégicas e crie conflitos no relacionamento entre os conselheiros.

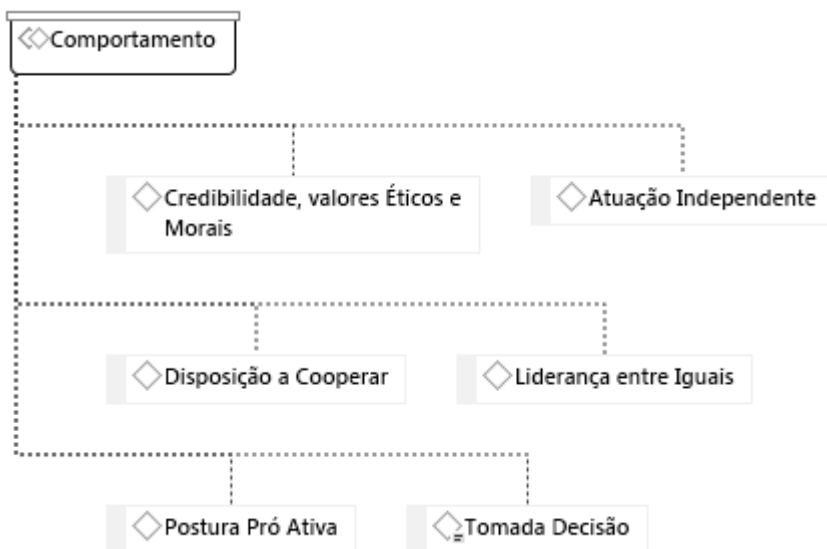
Dessa forma a habilidade em negociar deve ser acompanhada de uma discussão aberta, em que todos os pontos sejam abordados de maneira imparcial e em convergência com os objetivos da empresa.

Quando os membros do conselho discutem de maneira articulada as suposições em relação às previsões do resultado de uma decisão a ser tomada, eles estão promovendo o diálogo desinteressado, o qual, segundo Garbuio, Lovallo e Sibony (2015) propicia a busca por pontos positivos e negativos e as incertezas dos dados coletados, que precisam ser considerados à tomada de decisão.

## **6.8 Aspectos Comportamentais**

O comportamento, composto pelas características apresentadas na figura 37, representa o rol de atributos considerados relevantes na escolha do candidato e na forma de agir do Conselheiro de Administração independente, uma vez que sua postura pode influenciar a maneira como os *stakeholders* percebem o conselho e a empresa.

Figura 37 – Aspectos comportamentais



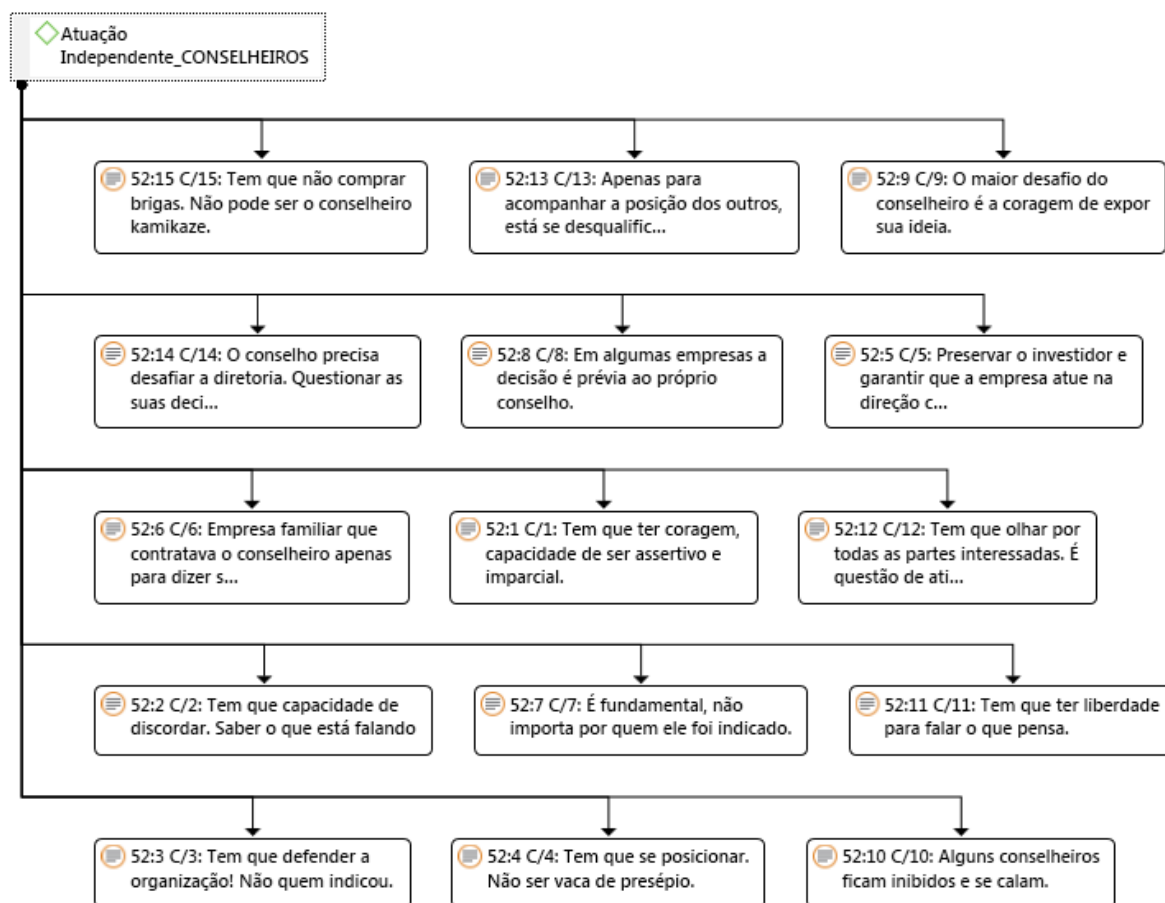
Fonte: dados da pesquisa (2017).

O comportamento diário do Conselheiro de Administração independente, durante o exercício da atividade, é composto pelas características exibidas na figura 37, e podem acarretar benefícios ou prejuízos na imagem do conselho e da companhia, vinculando-as à falta de valores éticos e morais.

### 6.8.1 Atuação Independente

Trata-se de uma qualidade que denota coragem e respeito aos investidores e à companhia, uma vez que não se beneficia um em detrimento do outro, conforme é observado nos resumos das falas contidas nas figuras 38 e 39, nas quais estão representadas as citações dos conselheiros e presidentes de conselho, respectivamente.

Figura 38 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre atuação independente



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Pelas falas dos entrevistados, figura 38, depreende-se que defender os interesses da organização é obrigação do Conselheiro de Administração independente, mesmo estando em desacordo com os interesses de quem o indicou. Dessa postura de enfrentamento surge outro aspecto como pano de fundo, o de que os conselheiros independentes são representantes de grupos de investidores em empresas que têm o capital definido, portanto, não são independentes em essência. Nesse caso, os entrevistados observam que podem ocorrer as seguintes situações:

C/3: Eu vejo que, quando os conselheiros são indicados e o tema em discussão é sensível à parte que ele representa, os conselheiros se abstêm de voto. Eles até participam da discussão, mas vai depender do tema.

C/4: Conselheiro vaca de presépio? Que participa apenas pra compor a mesa? Eu pelo menos não me proponho a isso! Se eu não puder expor as minhas ideias, se eu não puder colocar ponto de vista, acho que não estarei contribuindo.

C/8: Em outros conselhos, a discussão não está na sua esfera de decisão. A decisão é prévia ao próprio conselho. Isso daqui é uma realidade bastante comum. Estou falando de uma realidade. Tem conselheiros que participam

fora do conselho na verdade. Lá eles estão para votar aquilo que foi decidido pelo majoritário.

Essa situação traz consigo uma patologia que existe em diversas empresas, que é a decisão tomada à revelia do conselho, impedindo que o conselheiro independente se manifeste.

Mas apesar das barreiras existentes, o Conselheiro de Administração independente precisa ter coragem em se manifestar pelo o que é melhor para a empresa, conforme apontam os entrevistados a seguir:

C/2: Essencial. Tem que ter a capacidade de discordar. Quando todo mundo está com uma opinião e você fala o contrário. Então você tem que saber o que está falando, tem que ter autonomia, liberdade e coragem intelectual de expor uma opinião diferente.

C/9: O conselheiro independente tem que ter coragem, expor a ideia! Tem que embasar, se ele não tiver habilidade de análise, não será ouvido. Outra coisa, você tem que estar aberto também para mudar de opinião, porque às vezes, você fica em uma linha e não consegue ver que tem outro caminho ali do lado, então essa atuação independente é uma arte.

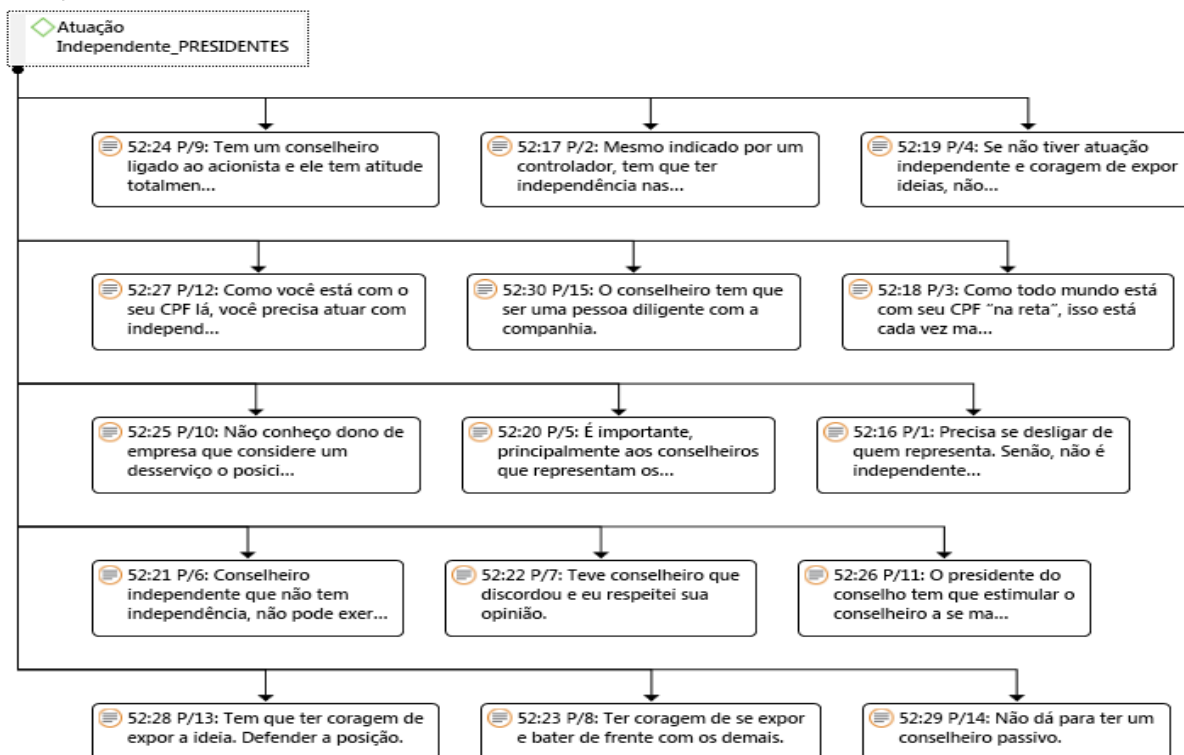
Outra situação, apontada na citação a seguir pelo entrevistado C/15, são as brigas que o Conselheiro de Administração independente se envolve ao discordar de determinadas decisões, mesmo que essas não estejam totalmente corretas:

C/15: Você tem que saber as brigas que você vai comprar. Não dá para você ser o conselheiro kamikaze. Tudo o que você acha é correto! Você chega lá e briga e fala: se não for do meu jeito não vai ser! Mas você ter a coragem de expor é imprescindível.

A seguir, na figura 39, estão as citações dos presidentes de conselho sobre a postura independente do Conselheiro de Administração.



Figura 39 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre atuação independente



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A partir da leitura da figura 39, entende-se que ao não se posicionar de maneira coerente com os objetivos de crescimento da empresa, o Conselheiro de Administração independente está se desqualificando e deixando de contribuir com o conselho.

Nesse momento, caso a passividade ou parcialidade resulte em prejuízos à empresa e aos investidores, a CVM ingressará contra o conselheiro, o qual foi negligente com suas responsabilidades, cobrando em seu CPF os prejuízos causados. Por isso a imparcialidade é fundamental no momento de decisão, conforme se vê nas citações a seguir:

P/1: Eu entendo que aquele que representa um terceiro, quando ele senta na cadeira do conselho, precisa se despir da representação. Se ele não fizer isso, tem um problema grave, e, nesse aspecto, independência é a 'chave'. Você precisa fazer o que é melhor para a empresa.

A seguir os entrevistados P/2 e P/12 observam a necessidade da mediação. Não basta esperar que o conselheiro se manifeste, a ele precisa ser dada uma condição confortável para isso. A emissão de uma opinião conflitante nem sempre é encarada de forma tranquila, principalmente para aquele conselheiro que acabou de ser contratado. Nesse sentido, a intervenção do presidente do conselho é

fundamental para que aquele conselheiro não se sinta constrangido e possa dar sua contribuição. A seguir são apresentadas as citações que abordam a questão:

P/2: Quando um assunto está desconfortável para um conselheiro, a gente estuda mais, porque a gente respeita. Não quer dizer que, oito a um, que o um está errado, pode ser que o um esteja certo e os outros oito errados. Então, a cultura que nós temos é que, quando a gente percebe que um conselheiro ou mais não estão confortáveis com certa avaliação, que levaria a uma tomada de decisão, não levo o assunto à votação. Porque eu não quero ter parte vencida ou parte vencedora. Eu quero o melhor para a companhia.

P/12: Quem pode influenciar nisso é o presidente do conselho. O presidente do conselho tem que perceber se alguém poderia colaborar mais e não está colaborando. E estimular aquela pessoa. Às vezes a pessoa entra ali meio sem coragem, meio constrangida, meio acanhada. Em algum momento ele vai ter que tomar alguma decisão.

Apesar de o Conselheiro de Administração ser designado como independente, portanto, não deveria ser indicado por quaisquer dos acionistas, mas contratado a partir de sua capacidade e perfil profissional, essa não é a realidade no Brasil, uma vez que a própria Lei das S.A. nº 10.303/2001, em seu artigo 141, prevê a indicação de um novo (BRASIL, 2001).

Dessa forma, apesar de os Conselheiros de Administração possuírem o status de independente, eles de fato não o são, pois são indicados por investidores, sejam eles majoritários ou minoritários. Nesse sentido o IBGC (2009) recomenda que os conselheiros independentes não tenham participação relevante no capital, pois caso isso ocorra, há o risco de o conselheiro passar a atuar como acionista, situação que pode comprometer sua independência.

A situação de não ser independente, no sentido de ser indicado, não deve conflitar com sua postura independente, no momento de analisar e se posicionar em relação aos interesses da empresa. Dessa maneira espera-se que o conselheiro tome suas decisões de maneira clara, assertiva e com imparcialidade, demonstrando sua independência em relação ao grupo que o indicou (RODRIGUES; BRANDÃO, 2010).

Ao discordar das propostas apresentadas, o conselheiro não está se voltando contra um determinado grupo, ao contrário, desde que ele entenda que a companhia possa ser prejudicada pela aprovação de determinado projeto, seu foco deve ser em preservar os interesses dos *stakeholders*.

O posicionamento imparcial não desqualifica o conselheiro e nem representa um desserviço à empresa. Ao contrário, demonstra sua capacidade e respeito

àqueles que o indicaram. Nesse sentido, quando o Conselho de Administração segue o número recomendado pela CVM de conselheiros independentes em seus quadros, tende a haver um impacto positivo sobre o seu desempenho (LIANG, XU; JIRAPORN, 2013).

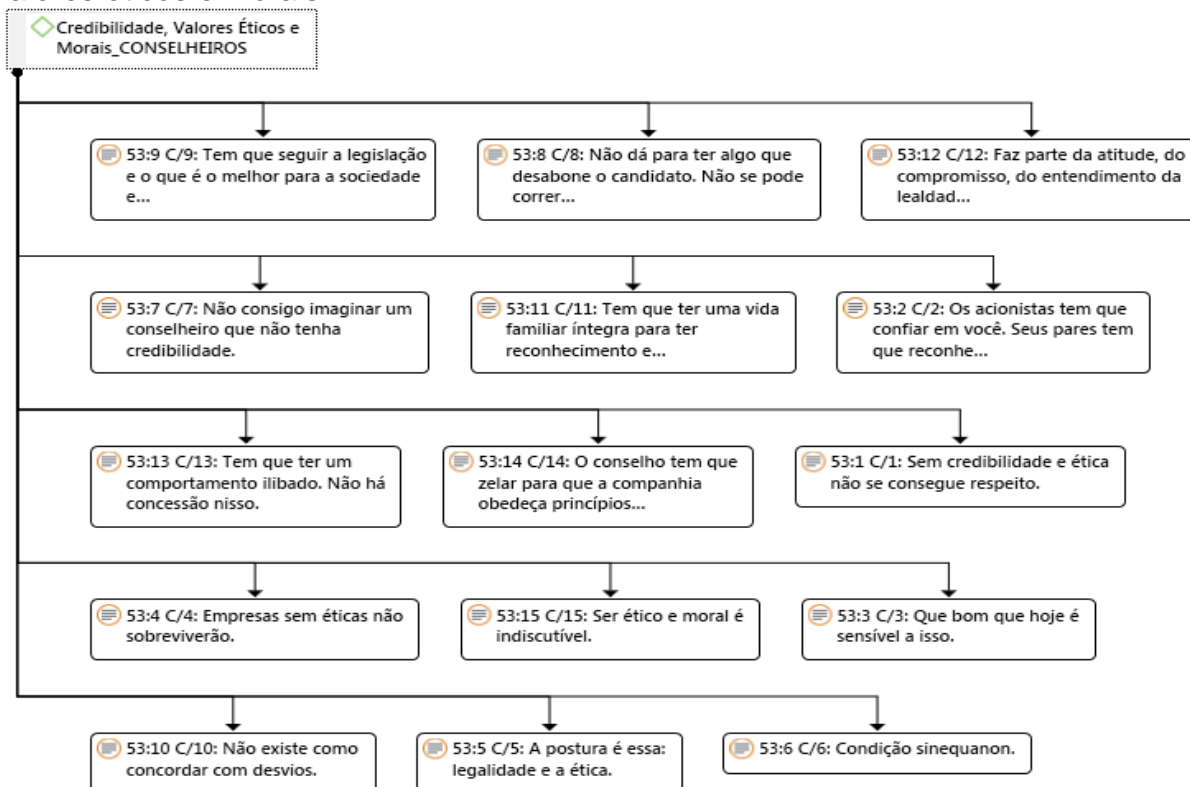
Segundo Vesco e Beuren (2016), um Conselho de Administração caracterizado como independente tende a uma melhor reputação, uma vez que a maior proporção de conselheiros profissionais, externos, implica na otimização do uso de conhecimentos e habilidades.

### 6.8.2 Credibilidade, Valores Éticos e Morais

A falta de credibilidade, de valores éticos e morais tem sido alvo recorrente de várias discussões e escândalos, principalmente em relação às grandes empresas e seus Conselhos de Administração. Por isso, considerou-se oportuno abordar tal assunto, na forma de característica relevante à escolha do Conselheiro de Administração independente.

A abordagem do assunto, ao longo das entrevistas, manifestou nos participantes, opiniões que são apresentadas na figura 40.

Figura 40 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre credibilidade, valores éticos e morais



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A leitura da figura 40 revela um aspecto básico, primário, inerente à responsabilidade do Conselho de Administração, que é o de zelar para que a companhia obedeça a princípios éticos e morais, aliás, também demonstrou ser o posicionamento dos próprios entrevistados, que não veem como sustentar uma relação sem que haja credibilidade e ética, com os acionistas e o com o corpo executivo da empresa, conforme se lê nas citações a seguir:

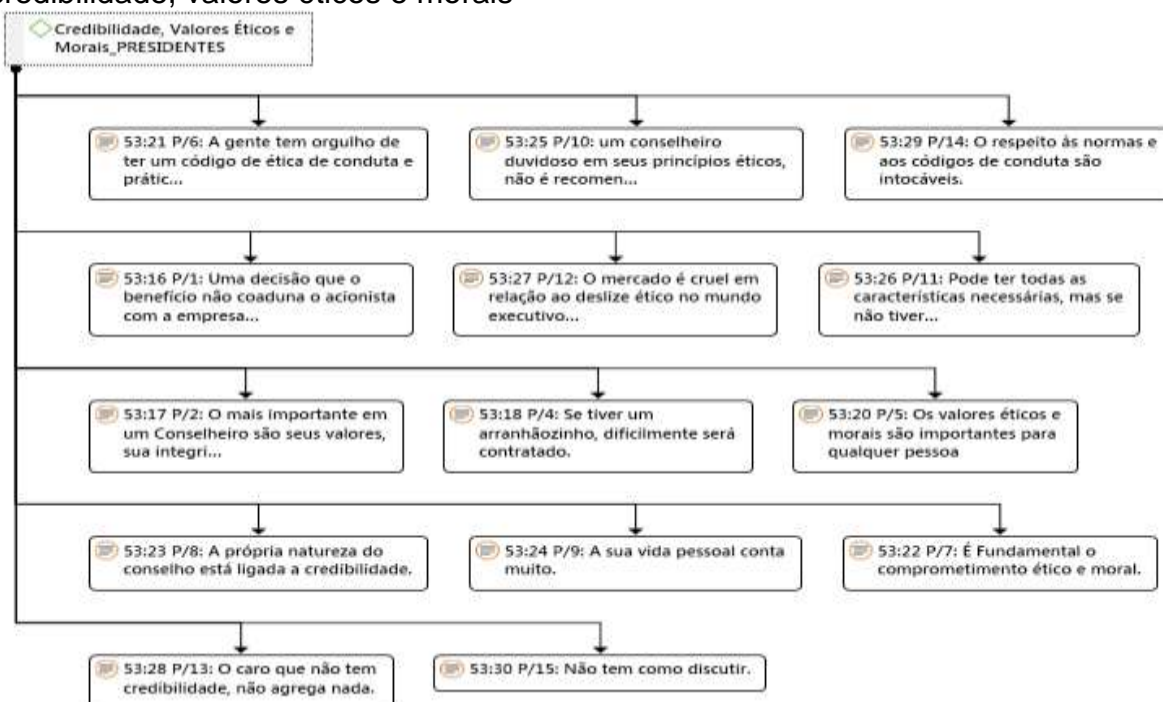
C/2: Você tem que ter credibilidade no conselho e perante os seus superiores, que são os acionistas controladores. Eles têm que confiar em você. Os outros conselheiros também têm que ter respeito e têm que reconhecer o comportamento ético e moral. Não se pode ter um conselho em que um desconfia do outro.

C/7: Eu não consigo imaginar um conselheiro que não tenha essa credibilidade, quer dizer, que ele tenha que sentar em uma mesa de iguais, e lidando com o grupo executivo, e que haja algum tipo de dúvida, algum tipo de suspeita com relação a seus valores éticos e morais.

C/11: Tem que ter vida familiar íntegra. Acabar com essa malandragem que a gente vê aos montes. Isso é fundamental, então família é importante para te dar o reconhecimento e respeito.

Na figura 41 são apresentadas as considerações dos presidentes de conselho sobre credibilidade, valores éticos e morais. A partir das citações, percebe-se que a conduta ilibada se caracteriza como um atributo necessário ao perfil do candidato a Conselheiro de Administração independente e determinante à sua escolha.

Figura 41 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre credibilidade, valores éticos e morais



Das citações dos entrevistados, vistas na figura 41, é possível depreender que não só na vida profissional, mas também na vida pessoal, o indivíduo tem que zelar por sua conduta ética e moral, pois o mercado não perdoa mais deslizes de conduta, os quais podem representar prejuízos à imagem da empresa, provocando a evasão de capital, comprometendo projetos futuros e, conseqüentemente, o crescimento organizacional. Dessa maneira, percebe-se, nos posicionamentos individuais, que o candidato para ser escolhido precisa ter comprometimento com ações legítimas, livres de atos de corrupção e estratégias que possam representar risco à sustentabilidade da empresa. Esse pensamento pode ser verificado nas citações a seguir:

P/5: A credibilidade do conselheiro, os valores éticos e morais são tão importantes quanto para um executivo ou qualquer outro quadro de pessoa importante. Porque ele estará representando a empresa. Além de estar aqui decidindo pela empresa. Sabendo da responsabilidade dele em manter sigilo sobre certas questões.

P/9: A sua vida pessoal conta muito. Nós temos um programa de *compliance* aqui fortíssimo. O histórico ético dessa pessoa, seus feitos e postura profissional passada sempre contam. Qualquer postura fora do nosso programa de *compliance* ou de postura pessoal faz ser automaticamente excluído.

P/4: A hora que tiver um arranhãozinho, dificilmente ele vai ser contratado. Vai ter que se explicar bastante. Às vezes o cara não teve culpa. Não estava envolvido, mas infelizmente, se o nome dele estiver atrelado a alguma coisa errada, o mercado não perdoa.

A falta de comportamento ético e de comprometimento com os valores morais que regem a conduta individual de todo indivíduo pode provocar a ele mesmo como à instituição que ele representa. E, no caso do Conselheiro de Administração independente, há ainda um terceiro prejudicado, o investidor.

Por isso a exigência do compromisso com a legalidade e uma postura íntegra é fundamental aos princípios de governança, e que são fundamentais à criação de valor, pois são reconhecidos pelo mercado, portanto, necessários à sobrevivência do negócio (COULSON-THOMAS, 2009). A credibilidade e os valores éticos e morais têm importância indiscutível e são inegociáveis à construção e manutenção da imagem do conselho e da empresa.

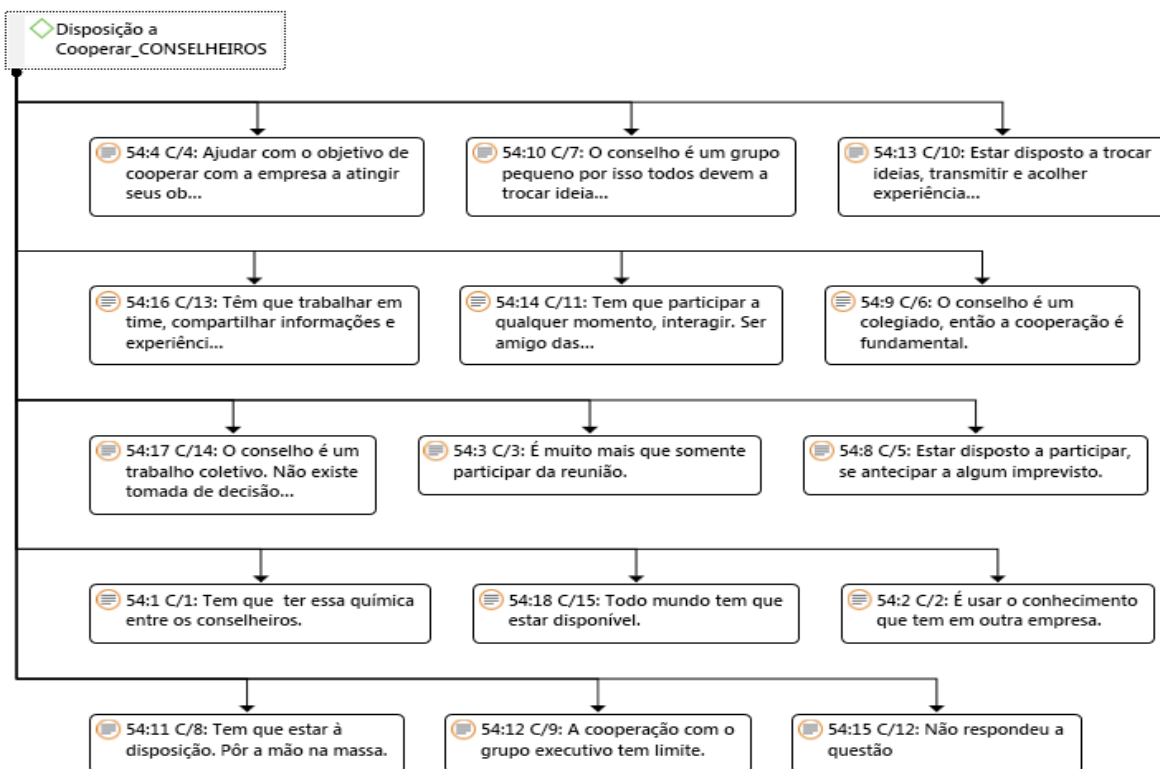
### **6.8.3 Disposição em Cooperar**

A disposição para cooperar é percebida pelos participantes da pesquisa como algo imprescindível às decisões tomadas pelo conselho, uma vez que ela está ligada

à participação, à interação e à colaboração que se espera do comportamento do Conselheiro de Administração, conforme demonstrado na figura 42.

O reflexo da contribuição dos Conselheiros de Administração, nas decisões tomadas pelo conselho, recai sobre as estratégias adotadas pela companhia, portanto, ao se escolher um conselheiro, é relevante que ele possua a capacidade colaborativa.

Figura 42 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre disposição a cooperar



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Para cumprir as responsabilidades que lhes são atribuídas, o Conselho de Administração necessita que seus membros atuem de forma integrada, criando um ambiente colaborativo, em que a capacidade individual de participar e de se antecipar às possíveis contingências seja parte do perfil de cada membro, criando sinergia no todo. Em suma, é o que se abstrai das citações a seguir:

C/1: Para o conselho funcionar bem, é necessária a cooperação entre os conselheiros. Não tem que ser amiguinho de todo mundo, mas tem que ter aquela harmonia. Tem que ter a capacidade de cooperar, capacidade de ouvir os outros, capacidade de ser generoso com os outros.

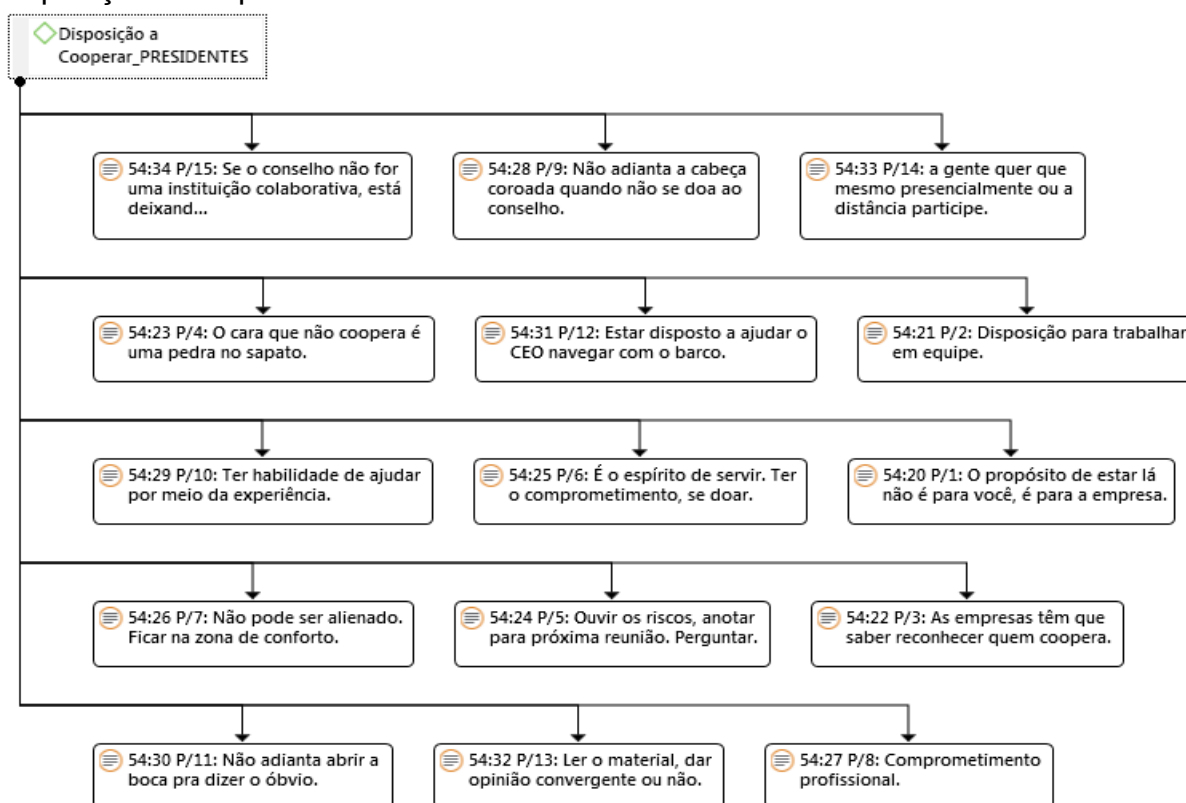
C/11: A qualquer momento tem que participar. Tem que ser mais íntimo dos membros do conselho. Interação, ficar amigo das pessoas e ter atitude de colaborar, de ajudar, de participar, de contribuir. É fundamental ser amigo das pessoas.

O entrevistado C/9 alerta, a seguir, para o excesso de cooperação do Conselho de Administração com a gestão, uma vez que o corpo executivo pode se sentir desconfortável e achar que está havendo ingerência por parte do conselheiro ou até do próprio Conselho de Administração, gerando eventuais conflitos desnecessários.

C/9: Você tem que cooperar sempre no conselho. Mas com o grupo executivo tem limite, para não se envolver na operação. Então você tem que ter a sensibilidade de entender quando é hora de apoiar a gestão.

Na figura 43 são apresentadas as considerações dos presidentes de conselho sobre a disposição a cooperar.

Figura 43 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre disposição a cooperar



Fonte: dados da pesquisa (2017).

O alcance de bons resultados, a partir do trabalho em equipe, decorre da sinergia obtida a partir do comportamento individual, que torna a equipe forte e colaborativa, na qual não há estrelismo ou a busca por interesses particulares em detrimento do todo, por parte dos membros do conselho. Essa análise advém das falas dos entrevistados, figura 43, e demonstra a preocupação dos presidentes em construir e manter um conselho colaborativo, no qual os conselheiros estejam imbuídos do espírito de servir e comprometidos com os objetivos da empresa e dos investidores.

A análise acima é retratada de maneira semelhante na citação a seguir:

P/15: Acredita-se que o ambiente do conselho seja um ambiente de colaboração, de cooperação. É um ambiente onde aqueles administradores responsáveis por todo um negócio estejam em um ambiente colaborativo, então, o conselho, em princípio, é uma instituição colaborativa, cooperativa. O conselho em si é um grupo de indivíduos em uma causa única através da cooperação, complementando uns aos outros. Hora alguém vai ser seguido por suas opiniões financeiras, hora alguém vai ser seguido por suas opiniões em sucessão. Então cada um na sua expertise, em um ambiente de colaboração.

Ao contrário de quando se tem um ambiente colaborativo, composto por indivíduos preocupados em colaborar, que não se esquivam de suas obrigações ou se acomodam diante das dificuldades, estão determinados conselhos, que em decorrência do excesso de compromissos de seus membros e falta de dedicação, levando à participação superficial do conselheiro nas discussões durante as reuniões do conselho.

Essa situação pode influenciar, eventualmente, na tomada de decisão. Nesse caso, os entrevistados a seguir pensam o seguinte:

P/3: O 'cara' que pega cinco conselhos e acha que dá conta, não dá! Ele não vai ter tempo de se dedicar, não vai ter tempo de analisar, não vai ter tempo de ir a uma reunião extraordinária, não vai!

P/4: Se o cara não cooperar, ele vai ser uma pedra no sapato o tempo inteiro. Ele atrapalha o processo. Trabalha nos bastidores [...] não funciona! O cara que não quer cooperar não faz nada, não colabora, não aceita um desafio novo.

P/14: A gente não quer que o conselheiro venha aqui e fique somente naquele momento. Queremos que ele mesmo estando em suas outras atividades colabore presencialmente ou à distância, por troca de e-mail, documentos que são enviados. Isso é muito interessante que aconteça. Esse indivíduo precisa estar meio que plugado.

A disposição a cooperar é uma habilidade de comportamento individual, mas fundamental à transmissão de experiência e conhecimentos úteis à tomada de decisão. Nesse sentido, a interação dos Conselheiros de Administração entre si e com a gestão, que se espera com a capacidade de cooperar, permite diminuir a distância entre ambos, auxiliando na consecução dos objetivos organizacionais.

A disposição a cooperar também é caracterizada pela disponibilidade, seja para participar de maneira efetiva e presente às reuniões do conselho ou comparecer acionado no caso de imprevistos e ter que comparecer a eventos imprevistos que requeiram tal intervenção.

A participação é reconhecer também como uma forma de cooperação, principalmente quando o conselheiro se interessa pelo que está sendo discutido na

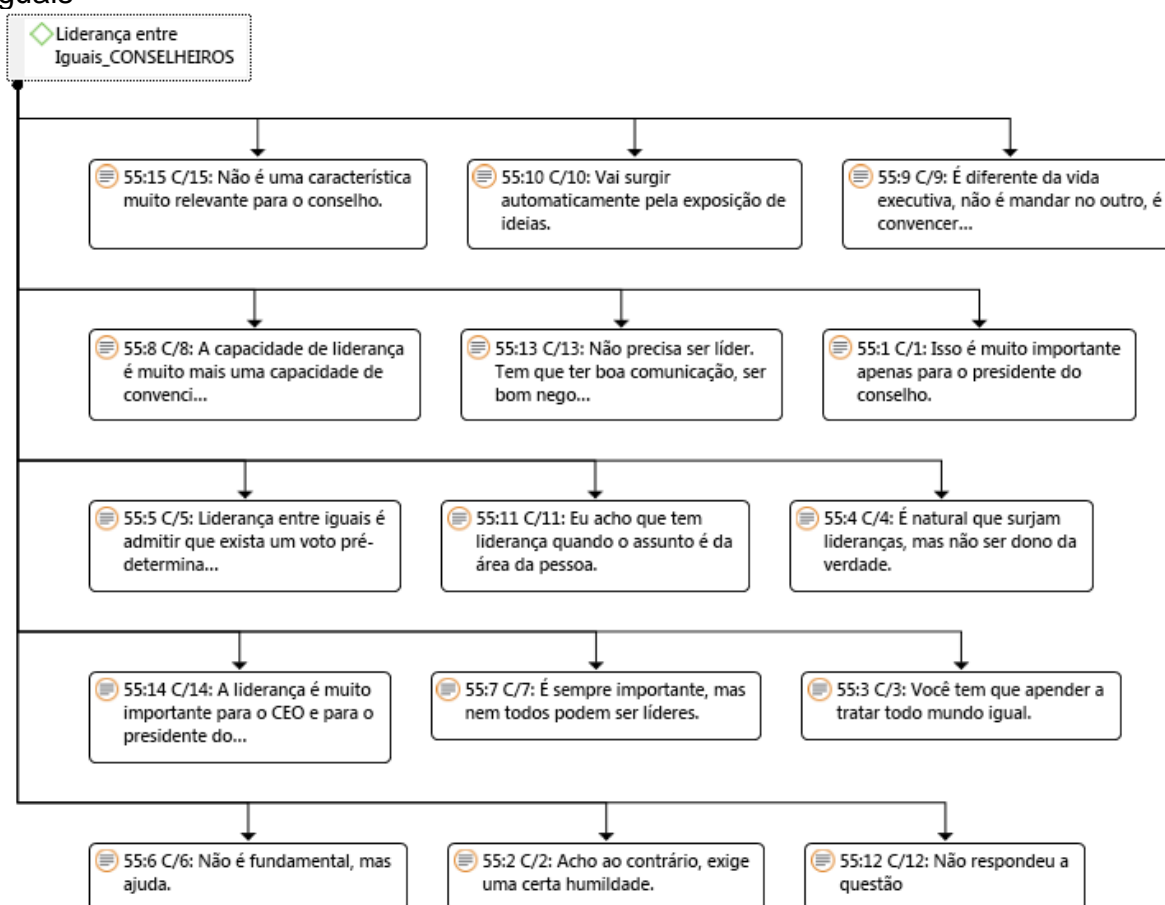


reunião e faz questionamentos pertinentes, a fim de esclarecer todos os pontos obscuros, antes da tomada de decisão.

#### 6.8.4 Liderança entre Iguais

A proposta de se analisar a liderança entre iguais, como característica necessária ao perfil do Conselheiro de Administração independente, e, conseqüentemente, relevante à escolha do candidato, decorre do pressuposto de que é um atributo individual, capaz de influenciar a postura dos demais membros do conselho durante as reuniões ou no decorrer do processo de tomada de decisão. Em seguida, observa-se, na figura 44, as manifestações dos conselheiros a respeito do assunto.

Figura 44 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre liderança entre iguais



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Diferente do que se acreditava inicialmente, a liderança entre iguais não é totalmente relevante ao perfil do Conselheiro de Administração independente, conforme se observa a partir das citações na figura 44. Trata-se de uma

característica própria do presidente do conselho ou do CEO e não do conselheiro, do qual se espera uma postura mais de colaborador do que de líder, conforme pode ser lido nas citações a seguir:

C/1: Isso pra um conselheiro independente não é tão importante, é muito importante para o presidente do conselho, é uma liderança complexa, você liderar um conselho.

C/14: Eu acho que a liderança entre iguais é muito importante para o CEO, é muito importante talvez para o presidente do conselho.

A liderança que surge do comportamento do Conselheiro de Administração é mais sutil, e é levado em consideração pelos entrevistados como pode ser observado nas citações a seguir:

C/9: É uma liderança diferente da vida executiva. A liderança entre iguais, eu estou encarando aqui como uma liderança diferente. Eu não sou chefe dele. Eu não mando no outro. Eu tenho que convencê-lo. Ter argumentos e habilidade emocional, inclusive.

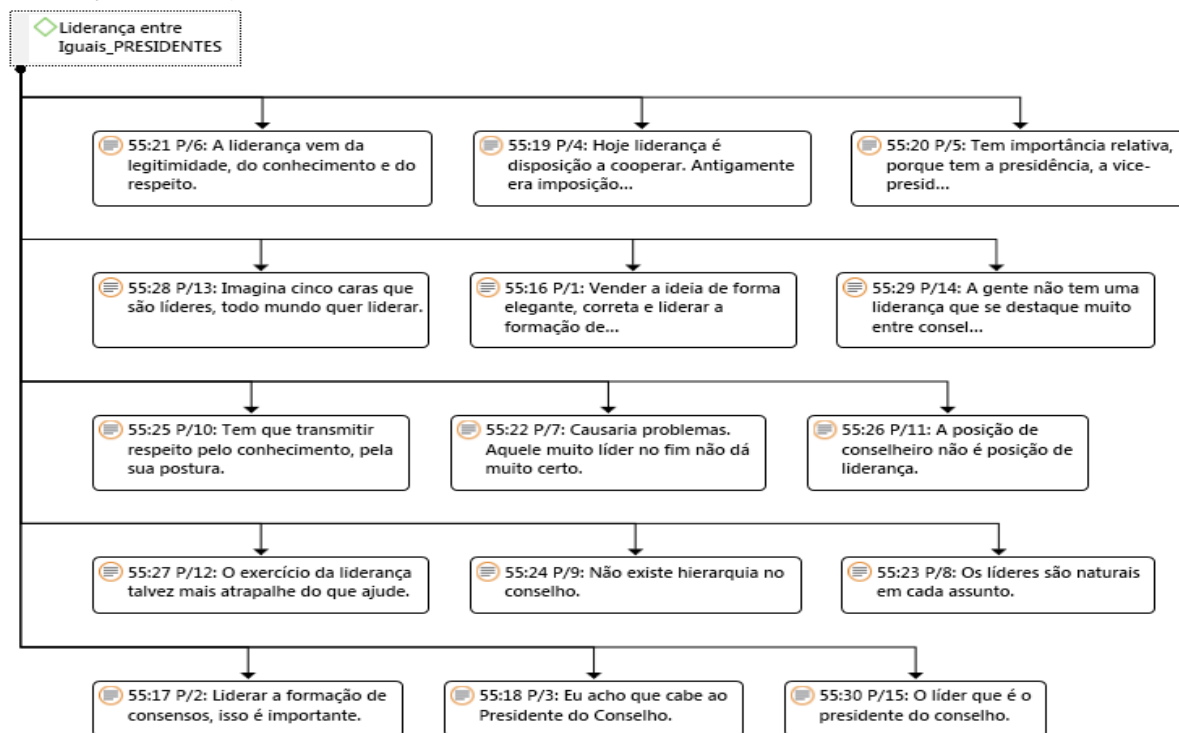
C/10: A liderança que eu me referi é a liderança do conhecimento, da postura, da habilidade de convivência, dizer a coisa certa na hora certa e ficar com a boca fechada.

O entrevistado C/6 argumenta que a competência de liderança é muito comum nos perfis de ex-CEOs e que quando assumem como conselheiros, eles precisam se adaptar à realidade, cuja relação com os demais membros do conselho é de paridade:

C/6: É natural que os ex-CEOs tenham uma certa dificuldade, no começo, para querer entrar no detalhe operacional e não de adotar uma posição mais estratégica que é o adequado ao conselho, mas isso ao longo do tempo vai sendo superado. O executivo tem que saber fazer essa transição.

A figura 45 traz as considerações dos presidentes de Conselho de Administração sobre liderança entre iguais.

Figura 45 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre liderança entre iguais



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Na visão dos presidentes de conselho, figura 45, a liderança pode ser exercida pelo Conselheiro de Administração quando o ato de mandar, determinar que o outro faça sua vontade, é substituído pelo convencimento de quem tem autoridade sobre determinado conhecimento, seja este adquirido a partir de sua trajetória profissional, seja por sua formação. O domínio do conhecimento legitima a liderança, pois confere autoridade ao indivíduo, que deve compartilhar o que sabe sem arrogância e sem querer impor a sua verdade, conforme é visto nas citações a seguir:

P/2: Na discussão, todos no conselho têm uma experiência enorme em algum nível de assunto. Então, vender sua ideia de uma forma elegante, correta e liderar a formação de consensos, eu acho que isso é importante.

P/6: A liderança vem da legitimidade, vem do conhecimento e do respeito que as pessoas têm. Então, é uma característica que permeia tudo isso, que é a humildade. Eu acho que todo profissional tem que ter a humildade para falar das suas limitações etc.

Caso a característica de ser líder seja muito forte no indivíduo, pode inclusive ser um complicador para a criação de consenso durante as reuniões do conselho e gerar embates com o próprio presidente, como é destacado nas citações a seguir:

P/7: Causaria problemas. Embora todos eles tenham liderança. Posturas como: 'quero que minha presença seja respeitada; que meu voto tenha valor!'. Aquele muito líder no fim não dá muito certo.

P/11: Não é mandatório, porque a posição de conselheiro não é posição de liderança. Mas você tem os líderes naturais. Às vezes, pode até atrapalhar um pouco. A gente teve situações de anos aqui, de gente querendo impor sua vontade a ferro e fogo.

P/13: Imagina se você botar cinco caras que são líderes? Que todo mundo quer liderar? Virá uma zona! Então, não é fundamental liderança entre iguais. É mais importante a experiência específica ou a capacidade de argumentar.

O resultado que emergiu das falas dos entrevistados indica que a liderança entre iguais não é uma característica fundamental ao perfil do Conselheiro de Administração independente, pelo menos não na forma de imposição, visto que o Conselho de Administração é um colegiado de iguais, portanto, aquele que se apresente com tal característica, estaria se destacando e poderia, eventualmente, criar um clima de conflito com seus pares.

Desse modo, para os entrevistados, a característica de liderança é inerente ao presidente do Conselho de Administração ou ao CEO, em última análise, pois estes necessitam ter essa competência em seu perfil, pois está ligada diretamente à função.

Já no caso do Conselheiro de Administração independente, a única maneira de exercer a liderança é por meio do conhecimento, quando o indivíduo se destaca como autoridade em sua área de atuação sem, contudo, demonstrar arrogância, mas tendo a capacidade de convencer os demais que estudou o problema discutido e o compreendeu em profundidade. Ou como cita o entrevistado P/2, “vender sua ideia de uma forma elegante, correta e liderar a formação de consensos”.

A liderança entre iguais pode ter dois vieses diferentes. O primeiro é quando a liderança é exercida por imposição, de forma hierárquica, em que a vontade de quem lidera é imposta aos demais. O contexto do Conselho de Administração não suporta esse tipo de liderança, mesmo porque nem o próprio presidente do conselho a exerce dessa maneira.

Apesar de ser o líder dos conselheiros, seu papel é muito mais de mediador, um conciliador que busca sempre conduzir os conselheiros para aquilo que é melhor para a empresa. Nessa primeira situação, caso o conselheiro tenha a característica de liderança como descrita, possivelmente trará problemas ao conselho ao tentar se sobressair sobre os demais colegas.

Nesse caso, a liderança entre iguais não é relevante ao perfil do Conselheiro de Administração independente, pois atrapalhará as reuniões do conselho e provocará conflitos entre os membros.

O segundo viés possível, e que torna a liderança entre iguais relevante, é quando o Conselheiro de Administração se torna um negociador capaz de convencer seus pares e uni-los em torno de um consenso (Freire *et al.*, 2015).

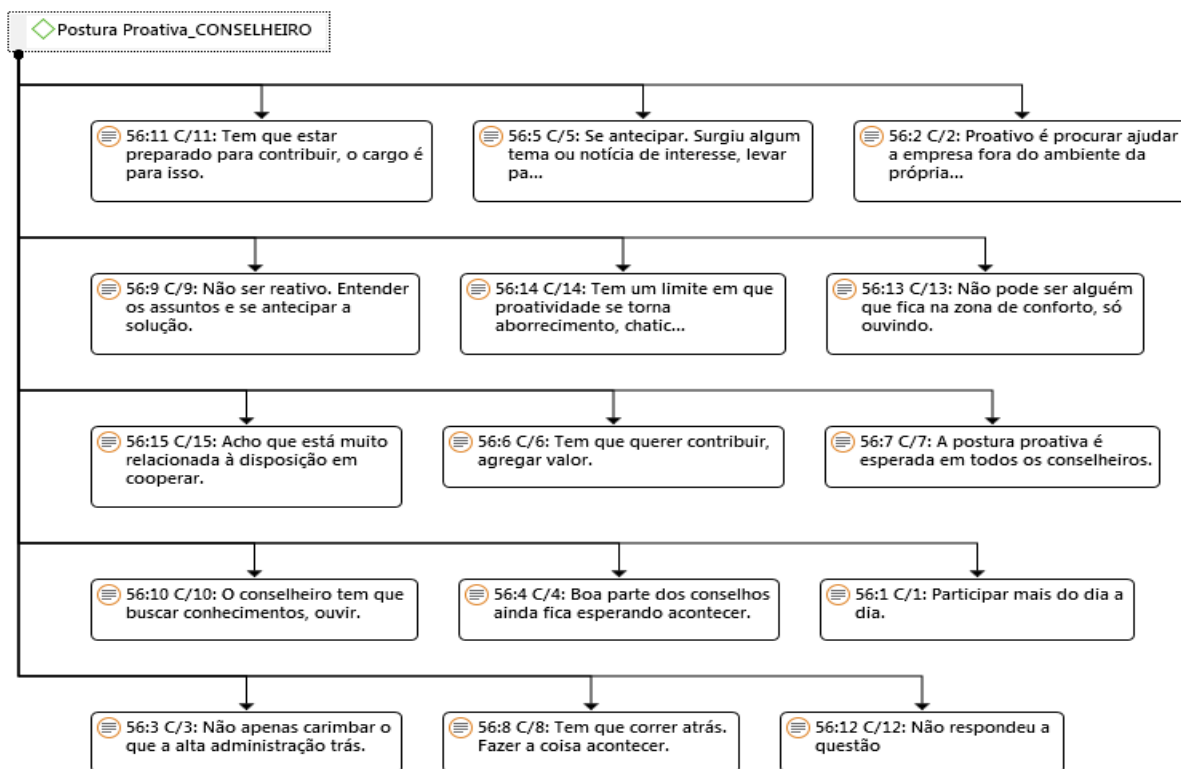
O conhecimento que o Conselheiro de Administração possui sobre determinado assunto lhe dá autoridade e uma liderança natural, que agrega durante as discussões no conselho. Nesse caso, a liderança do conselheiro passa a ter automaticamente legitimidade ao transmitir seus pontos de vistas e assim conduzir seus pares à tomada de decisão mais coerente. Esse aspecto da liderança entre iguais revela uma postura harmoniosa e humilde do conselheiro durante o encaminhamento de seu discurso.

#### **6.8.5 Postura Proativa**

A postura proativa é uma característica individual que, segundo os entrevistados, é necessária à atividade de Conselheiro de Administração independente, uma vez que ao conselheiro, dada a sua condição de agente estratégico, é demandada a iniciativa de antever e se manifestar, em benefício da empresa e dos investidores, às oscilações políticas, sociais, econômicas e mercadológicas, que possam representar eventuais ameaças ou oportunidades capazes de afetar a empresa, conforme observado na figura 46.

Dada à relevância que assume a postura proativa, na visão dos entrevistados, é possível considerá-la como uma característica relevante a ser reconhecida no perfil do candidato a Conselheiro de Administração independente, portanto, capaz de influenciar em sua escolha para a função.

Figura 46 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre postura proativa



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Da leitura da figura 46, observa-se que o Conselho de Administração deixou de ser refém da estratégia da alta administração para assumir de vez uma postura independente, a qual, para ser exercida a pleno, depende que os membros do conselho tomem iniciativas que objetivam trazer para a empresa soluções que mais lhe beneficiem, rompendo com comportamento pragmático, reativo ou de simples validação das propostas apresentadas pelos grupos de controle e buscando inovações capazes de criar valor ao negócio e aos investidores.

Os entrevistados, conforme as citações a seguir, acreditam que o comportamento proativo auxilia a empresa, uma vez que o conselheiro passa a se antecipar aos fatos que são de interesse estratégico:

C/1: Proativo é procurar ajudar a empresa fora do ambiente da própria empresa. Tomar iniciativa ajuda a empresa, dar ideia, sugestão, porque não? Faço com prazer, se por acaso sair algum negócio no futuro, poxa, eu vou ficar mais do que feliz.

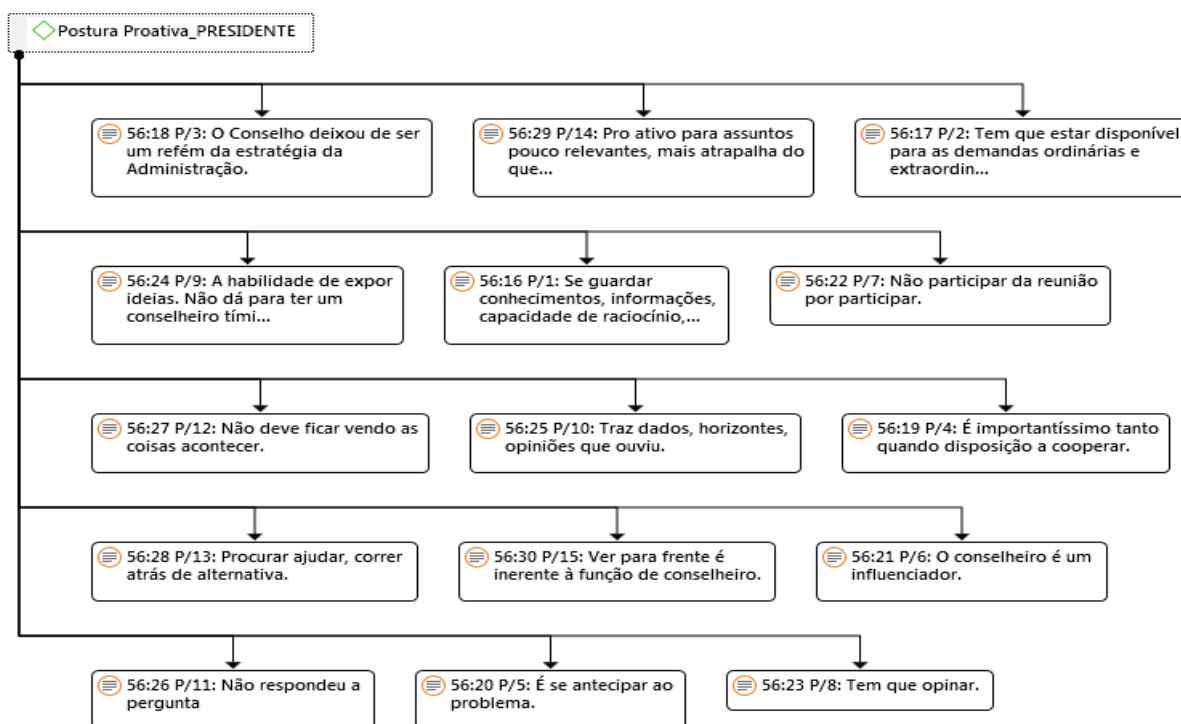
C/6: Postura proativa é fundamental. Tem que ter postura de querer contribuir, de agregar valor, porque uma postura muito passiva, reativa, não é o ideal. Postura pessoal de proatividade é querer participar, contribuir, isso ajuda na efetividade do conselho.

C/8: Nas *corporations*, a proatividade do conselheiro é fundamental porque é ele que faz a coisa acontecer. Não tem ninguém por trás dele dizendo o que fazer ou deixar de fazer. Então você tem que correr atrás ali dentro de

um conselho. Nas situações com controle definido é mais difícil. Tem conselho que permite essa abertura, outros não. Mas dentro de uma *Corporation*, você tem que abraçar assuntos, tem que abraçar matérias, tem que abraçar interesses dentro do conselho para coisa funcionar, para o conselho se tornar efetivo.

A seguir são apresentadas, na figura 47, as considerações dos presidentes de Conselho de Administração, quanto à postura proativa, e como, na visão deles, o Conselheiro de Administração deve agir para contribuir com o conselho.

Figura 47 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre postura proativa



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Na percepção dos presidentes de conselho, figura 47, o conselheiro precisa participar, contribuir efetivamente com o dia a dia do conselho, opinando detalhadamente sobre o que está sendo discutido, antecipando-se a contingências e influenciando positivamente a tomada de decisão. A disponibilidade de tempo e a exposição de ideias são comportamentos que vão além do simples compromisso contratual, são reflexos de atitudes que indicam engajamento e comprometimento com os objetivos da empresa, como apontam as citações a seguir:

P/5: O conselheiro não está sendo pago para uma reunião de duas horas a cada dois, três meses. Ele está sendo pago para ser conselheiro! Por ser responsável com os bens dele, inclusive! Se der uma zebra, se der um problema, ele vai responder com os seus bens! Para isso não acontecer, ele tem que estar ligado! Pensando naquela empresa!

P/10: Ela é muito importante. Porque o conselheiro traz uma visão externa de coisas ou de situações de mundo que talvez a organização não esteja enxergando. Então, ele complementa, traz dados, horizontes, opiniões que

ouviu, seminários que participou, entrevistas que teve que dar dentro de uma banca de perguntas e respostas. Então, o conselheiro normalmente traz uma riqueza muito grande dessa informação externa pra dentro da organização. Isso ajuda muito ao processo interno.

P/13: Postura proativa em procurar ajudar, em correr atrás de alternativas. A companhia está precisando de alguma coisa, se você puder ir lá, ligar para algum contato seu e tentar ajudar a companhia. Tentar recomendar algum consultor para resolver aquele problema que a companhia tenha.

O papel do presidente do Conselho de Administração como influenciador da postura proativa do conselheiro é destacado pelo entrevistado P/15 em sua citação a seguir:

P/15: É muito bom que seja proativo, mas deixa eu te falar o seguinte, se por um lado é bom o conselheiro ser proativo, é bom também que o presidente do conselho saiba provocar as pessoas nos assuntos que são mais relevantes para a companhia.

A proatividade está na capacidade e na disposição individual, que deve ter o Conselheiro de Administração independente em se antecipar aos fatos que são relevantes às estratégias da empresa e pertinentes às responsabilidades do conselho. Essa antecipação se caracteriza pela participação e espírito de cooperação que deve ter o conselheiro em sair de sua zona de conforto e buscar informações e conhecimentos capazes de contribuir com a tomada de decisão.

A proatividade é considerada, também, a capacidade de ouvir, captar informações de interesse e expandir horizontes com opiniões capazes de criar e influenciar novas ideias que agregam valor à empresa e ao desempenho do conselho.

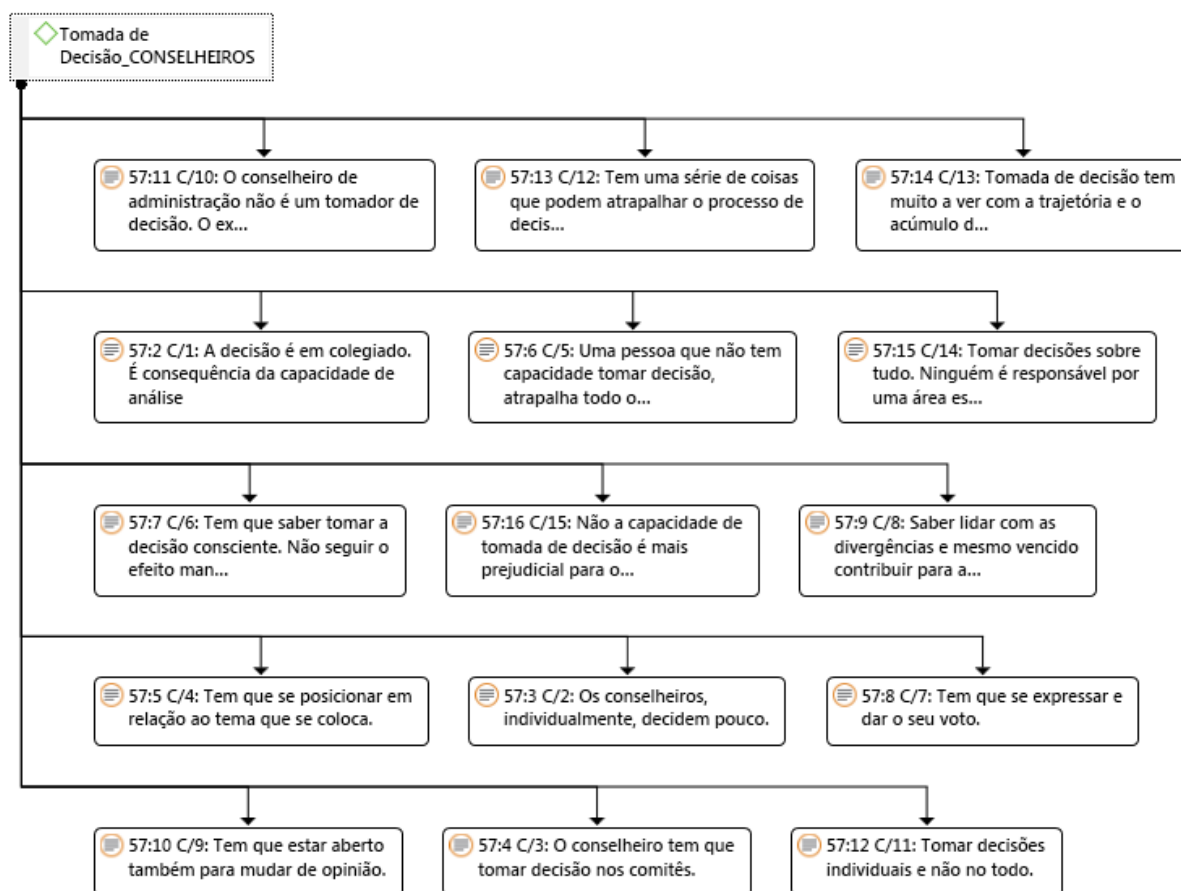
#### **6.8.6 Tomada de Decisão**

A tomada de decisão final, entendida como medida que determina a execução de um projeto, portanto, do colegiado, é diferente da tomada de decisão individual, concernente à atividade de Conselheiro de Administração. No entanto, a tomada de decisão individual é percebida, figura 48, como o resultado da análise realizada pelo conselheiro sobre determinado projeto, o qual requererá, durante a votação no conselho, a aprovação ou não por meio do voto.

Dentro da perspectiva de que o conselheiro deve saber se posicionar durante as votações no conselho e defender os interesses da empresa, a tomada de decisão se torna relevante ao perfil do candidato, conforme apresentado na figura 48.



Figura 48 – Avaliação dos Conselheiros de Administração sobre tomada de decisão



Fonte: dados da pesquisa (2017).

No processo de tomada de decisão, o que se espera é que o conselheiro realize uma análise detalhada de toda a documentação disponibilizada a ele sobre um assunto a ser discutido e que tenha certeza de haver dirimido todas suas dúvidas para que na reunião do colegiado decida ou vote junto com seus pares, a fim de contribuir efetivamente com a empresa e com os acionistas.

As citações a seguir indicam o posicionamento dos entrevistados nesse sentido:

C/6: Você tem que saber tomar a decisão consciente e não apenas seguir o efeito manada. Tem que saber tomar decisão e, provavelmente, o mais difícil, e a experiência mostra isso em alguns casos, é saber dizer não, se preservar.

C/8: Olha, ele não é um tomador de decisão, porque ele é Conselheiro de Administração. Não é executivo. A tomada de decisão é em colegiado. Individualmente ele precisa ter condições de atingir essa decisão e ter convicção às vezes até de diplomacia, negociabilidade para se ele está convicto.

C/12: O processo de tomada de decisão é muito mais do que você ter que tomar decisão, tem uma série de coisas que pode atrapalhar um bom processo de decisão, desde o conceito mais rudimentar, como o próprio fluxo das informações, do que vem na reunião, como os aspectos

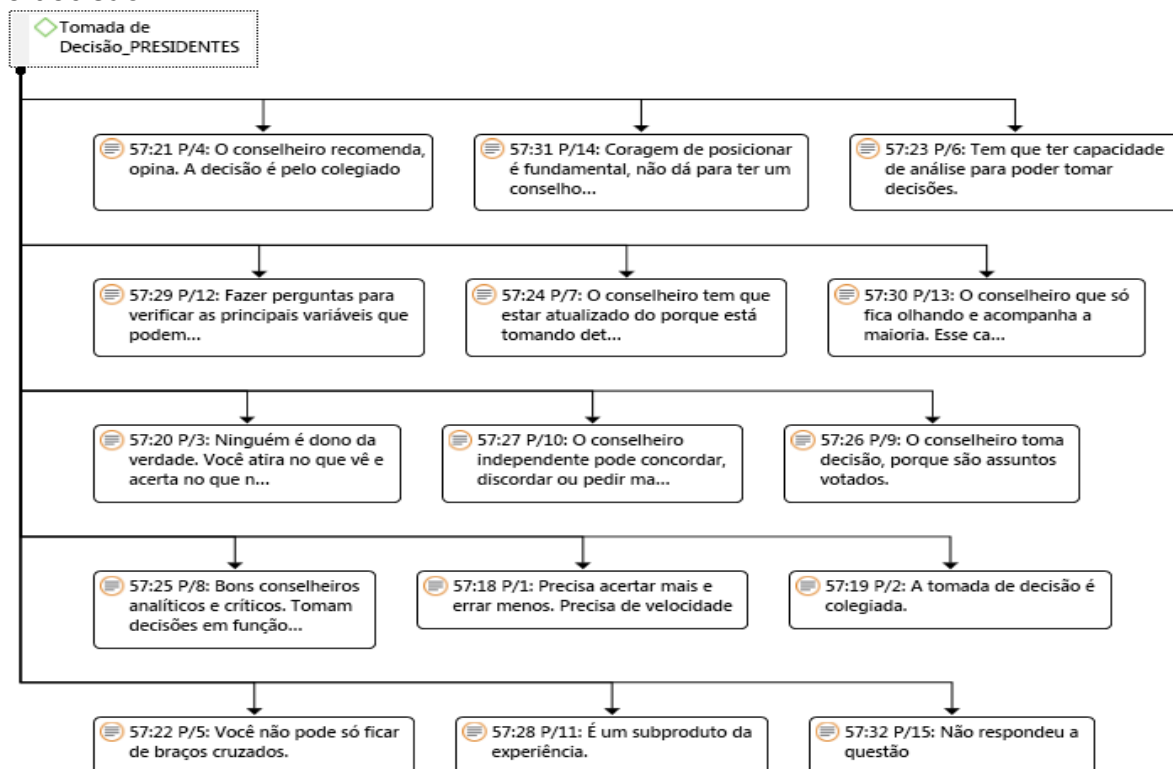
comportamentais etc. e tal, agora uma pessoa com capacidade analítica. Faz parte da atitude, do compromisso, do entendimento de para onde deve ser lealdade de um conselheiro independente, e que ele tem que fazer o melhor julgamento dentro dos assuntos limitados, de toda natureza, dentro do meu juízo, dentro da minha capacidade eu tenho que fazer um julgamento independente e tenho que ter uma atuação uma fala independente, dentro do meu entendimento, do meu juízo, da minha condição, tenho que me abastecer daquilo que eu precisar para formar esse juízo.

Na visão do entrevistado C/13, o adequado posicionamento do conselheiro é resultado de aspectos, como a formação acadêmica e experiência profissional, conforme se manifesta a seguir:

C/13: Também é fundamental, quer dizer, a formação acadêmica é que vai possibilitar a fazer uma análise adequada, e a tomada de decisão tem muito a ver com a sua trajetória e seu acúmulo de experiência, então, por isso que esses dois fatores são fundamentais.

Na figura 49 são apresentadas as considerações dos presidentes de conselho sobre tomada de decisão.

Figura 49 – Avaliação dos presidentes de Conselhos de Administração sobre tomada de decisão



Fonte: dados da pesquisa (2017).

As citações contidas na figura 49 deixam claro que o conselheiro não decide em nome do conselho, mas se posiciona, individualmente, a partir de seu voto, o qual é uma decisão particular, construída a partir de análises sólidas e detalhadas da proposta em debate, das suas experiências profissionais e pessoais, de seu

conhecimento intelectual e de mercado. A capacidade da tomada de decisão, dentro da perspectiva apresentada, é vista pelos entrevistados como condição essencial à escolha do candidato a conselheiro.

Aos entrevistados, não importa como o conselheiro irá votar, mas que, ao fazê-lo, ele estará colaborando com o conselho e valorizando sua participação nas reuniões, pois demonstrou coragem, conforme cita o entrevistado abaixo:

P/11: Saber tomar decisão é um subproduto da experiência. Quem tem experiência de presidente de empresa, vice-presidente, diretor, tudo mais, não teria chegado lá sem isso. Tem cara que dribla, dribla então não chuta em gol. Não sabe tomar decisão. Tem medo de tomar decisão. Tomar decisão é importante. Você tem 80% das informações na mão. E tá difícil de conseguir os outros 20%? Você tem que tomar decisão.

A capacidade de se posicionar e emitir opinião na forma de decisão individual durante as votações do Conselho de Administração é uma característica que se apresenta como relevante ao desempenho da atividade de Conselheiro de Administração independente, portanto, característica desejada em seu perfil.

Observa-se que a forma como irá se posicionar o conselheiro é irrelevante, se concorda ou discorda, o que deve ser considerado é o seu posicionamento, o qual deve ser pertinente, lúcido, coerente e fruto de suas análises, sem ser contaminado pelo excesso de confiança que pode levar ao erro no momento de decidir sobre como encaminhar seu voto.

O excesso de confiança ocorre quando o indivíduo faz avaliações subjetivas de resultados positivos alcançados no passado ou quando é estimulado pela opinião de outros membros, quanto à boa eficácia geral da equipe (Clark; Maggitti, 2012).

As decisões devem ser consequência do estudo crítico e aprofundado, sustentado pela formação acadêmica e experiência profissional obtida a partir da trajetória do Conselheiro de Administração independente, conforme a figura 49, que trata do modelo de mediação de potência na tomada de decisão estratégica do TMT, proposto por Clark e Maggitti (2012).

Outro recurso que pode ser explorado à tomada de decisão é a intuição, utilizada diante da instabilidade do ambiente e da urgência de uma decisão. Dessa forma o uso da intuição complementar a análise racional em face da incerteza e da falta de informações relevantes (ELBANNA; CHILD; DAYAN, 2013).

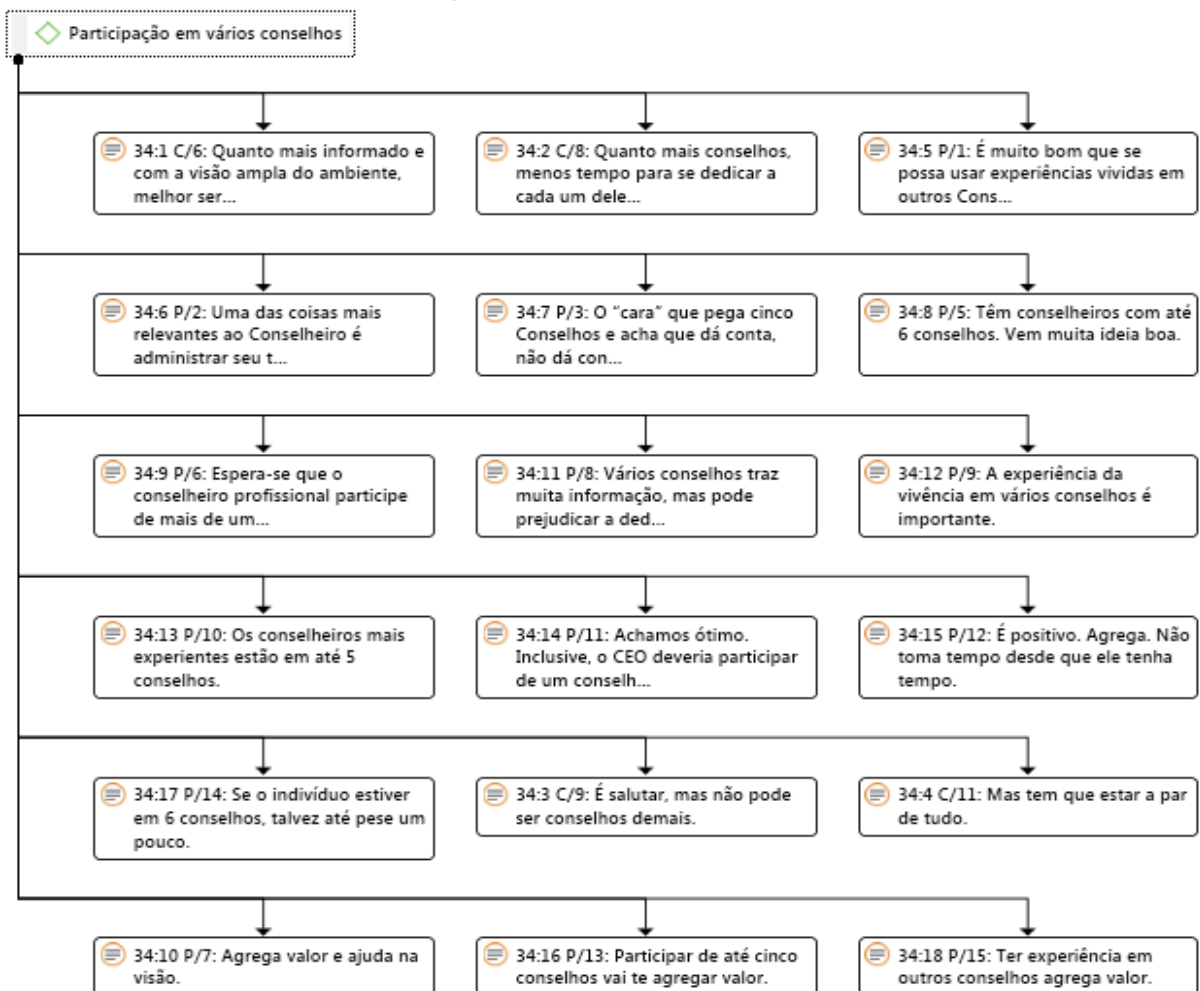
Assim sendo, a boa análise que o conselheiro faz dos documentos à sua disposição pode acelerar a velocidade da tomada de decisão, seja ela em nível de

conselho ou comitê, onde também o conselheiro é responsável por decidir sobre quais projetos devem ir para apreciação do conselho.

## 6.9 Participação em Vários Conselhos

O questionamento sobre a participação em vários Conselhos de Administração, *board interlocking*, foi abordada durante momentos oportunos ao seu debate. É oportuno esclarecer que, por não ser objeto da pesquisa, porém, comum a conselheiros e presidentes, as opiniões dos entrevistados, que responderam à questão, estão expostas em conjunto na figura 50, bem como as citações, as quais se encontram mescladas ao longo dessa seção.

Figura 50 – Observações resumidas dos entrevistados sobre à participação em vários Conselhos de Administração



Fonte: dados da pesquisa (2017).

De maneira geral, a maioria dos entrevistados, como pode ser observado na figura 50, manifesta-se favorável à participação do Conselheiro de Administração em

vários conselhos, pois entendem que essa interação enriquece a visão geral que precisa ter o conselheiro em relação ao mercado, o que contribui com seu desempenho individual e, conseqüentemente, com o do conselho também.

A ressalva que se faz é em relação à quantidade de conselhos que se deve participar, pois pode interferir na dedicação do conselheiro, comprometendo sua capacidade de análise e tomada de decisão, conforme pode ser lido nas citações a seguir:

C/6: A participação em outros conselhos ajuda, porque quanto mais informado e com a visão ampla do ambiente de negócios geral, melhor será a sua contribuição. Agora tem sempre um ponto de equilíbrio, se você tem conselhos demais, acaba não conseguindo focar, aí você perde capacidade contributiva.

C/8: A sua capacidade de contribuir qualitativamente dentro de um conselho está relativamente ligada com as coisas que está fazendo. Quanto mais conselhos você está, menos tempo você tem para se dedicar a cada um deles.

P/3: Não tem esse negócio do notório saber, não necessariamente. Às vezes o 'cara' está com cinco conselhos. Tem aqueles que pegam cinco conselhos e acham que dão conta, não dão. Não dá. A gente às vezes marca reunião extraordinária e tem que ter. Não tem mais esse negócio de uma reuniãozinha e a cada dois meses. Às vezes a gente precisa tomar decisão e aí o 'cara' está num negócio. O 'cara' tem que ter disponibilidade para isso. Não dá mais para a pessoa hoje ter cinco conselhos.

Os entrevistados P/1 e P/5 alertam para um risco de se participar de vários conselhos ao mesmo, que é o de vazar informação estratégica, conforme é observado em suas falas a seguir:

P/1: Agora, é muito bom que você possa usar experiências vividas em outros conselhos para influenciar positivamente a sua atividade naqueles outros, mas isso não significa levar informação de lá para cá. E, óbvio, você não pode fazer negócios que lhe beneficiem ou beneficiem um terceiro que você escolher.

P/5: É muito bom! Nós temos conselheiros aqui que estão em quatro, cinco, seis conselhos diferentes. A gente acha bom porque vem muita ideia boa. Ele não fala de onde. Ele fala assim 'eu represento uma empresa que age dessa forma'. E é muito bom que traz a experiência para nós. Agora, o que não pode nem é indicado: o conselheiro assumir que tem algum conflito de interesses. O cara tá aqui no conselho e vai ser conselheiro de um concorrente nosso, seja de autopeças ou sei lá. Aí não dá. Tanto que os conselheiros [...] já aconteceu.

Já o entrevistado P/11 considera oportuna inclusive a participação do CEO, em um Conselho de Administração externo, como forma de aproximá-lo mais das atividades do conselho:

P/11: Nós achamos ótimo. Inclusive, nós achamos que o CEO deveria participar de um conselho externo. Pra aprender a lidar com o conselho.

Para melhorar a interação com o nosso conselho. É importante, até certo ponto.

A participação em vários conselhos é relevante do ponto de vista da obtenção de experiência individual, a qual pode enriquecer as reuniões do conselho e a bagagem profissional do conselheiro, sem, contudo, agregar valor de mercado da empresa, aumentar a dependência da direção, comprometendo o monitoramento. (SANTOS; SILVEIRA, 2007; VESCO; BEUREN, 2016).

O que agrega valor é a aquisição e a troca de informações que podem contribuir com os conselhos no processo de tomada de decisão e favorecer o desempenho do conselho (PUGLIESE; NICHOLSON; BEZEMER, 2015). Contudo, espera-se que o conselheiro não abra mão da sua dedicação, em decorrência do excesso de atividades impostas pelas demandas de outros conselhos.

Os entrevistados alertam que se deve considerar um número de conselhos que não prejudique o desempenho do conselheiro, o qual, às vezes, deixa de considerar que existem outras contingências a serem atendidas em rotina profissional, como a convocação extraordinária e a análise de relatórios, que pode exigir mais tempo do que o normal.

### **6.10 Características com Maior Relevância ao Perfil do Conselheiro de Administração que Podem Maximizar a Escolha pelas Empresas**

Ao final da aplicação do roteiro de entrevista foi solicitado a cada entrevistado que respondesse qual das características tratadas seria a mais relevante ao perfil do Conselheiro de Administração independente. As opiniões são apresentadas por meio do quadro 5.

Quadro 6 – Características mais relevantes, segundo os entrevistados, ao perfil do Conselheiro de Administração independente

<b>Opinião dos entrevistados sobre quais características são mais relevantes ao exercício da atividade.</b>		
<b>Nº de citações</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Características</b>
6	C/15, C/5, C/6, C/9, P/3, P/8	Atuação independente
7	C/4, P/1, P/4, P/5, P/10, P/11, P/14.	Credibilidade
1	P/7	Conhecimento do ambiente de negócio da empresa.
1	P/15	Habilidade para negociador.
2	C/8, C/3	Postura proativa.
1	C/14	Tomada de decisão.
6	C/1,C/2, P/1, P/12, P/13, P/6	Trajatória e o acúmulo de experiências.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Apesar de nem todos os entrevistados, por motivos diversos, não terem respondido à questão, observa-se que a maioria deles se concentrou na atuação independente, credibilidade, trajetória e acúmulo de experiências, dando a essas características um peso maior dentro do conjunto que se espera encontrar no perfil do Conselheiro de Administração independente.

As características mais citadas têm em comum a dificuldade, diante de suas carências no perfil do Conselheiro de Administração independente, para o exercício da atividade.

Pois, infere-se a partir da pesquisa que, sem uma postura independente, o conselheiro pode correr o risco de ser parcial ou omissos e, desse modo, deixar de atender os objetivos da empresa e do conselho. Do mesmo como ocorre com a credibilidade e a ética, não há como o conselho manter em seu quadro alguém que inspire desconfiança aos acionistas ou à administração (RODRIGUES; BRANDÃO, 2010).

Quanto à atuação independente, esta pode gerar impacto positivo sobre o desempenho do conselho e melhorar sua reputação. (LIANG, XU; JIRAPORN, 2013; VESCO; BEUREN, 2016).

Aos entrevistados foi solicitado que, antes de se posicionarem oralmente sobre cada característica, atribuíssem pesos a elas, dentro de uma escala de 1 a 10. Essa classificação teve como objetivo específico ilustrar a comparação entre a nota atribuída com a percepção de importância contida nos discursos, em relação às características investigadas. A definição do rótulo dos pesos é a que segue: de 1 a 4, baixa relevância; 5 e 6, média relevância; 7 e 8, relevante e 9 e 10, alta relevância.

Nesse sentido, a tabela 3 apresenta os pesos atribuídos à característica atuação independente, destacada, na narrativa dos entrevistados, como uma das mais relevantes ao perfil do Conselheiro de Administração independente.

Tabela 3 – Avaliação da atuação independente

<b>Atuação Independente (Coragem na exposição de ideias com um posicionamento embasado e assertivo e imparcial) (BRANDÃO; RODRIGUES, 2010; LIANG, XU; JIRAPORN, 2013; VESCO; BEUREN, 2016).</b>			
Qualidade	Pesos	Frequência	Porcentual
Média relevância	5 e 6	1	3,3
Relevante	7 e 8	1	3,3
Alta relevância	9 e 10	28	93,0
Total de entrevistados		30	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A tabela 3 mostra que 28 dos entrevistados consideraram a atuação independente como uma característica de alta relevância a ser considerada no perfil do Conselheiro de Administração independente, enquanto apenas dois deram importância menor. O resultado vai ao encontro da opinião daqueles que consideraram tal característica essencial para o exercício da atividade.

Para que o conselho tenha credibilidade, seus membros precisam transmitir essa característica aos parceiros e ao mercado. A prática e a manutenção dos valores éticos e morais são condições pétreas à construção e manutenção da imagem do Conselho de Administração e da empresa, portanto, inegociáveis (COULSON-THOMAS, 2009).

A seguir, a tabela 4 traz informações e pesos dados à característica credibilidade.

Tabela 4 – Avaliação da credibilidade

<b>Credibilidade (Comportamento alicerçado em valores éticos e morais) (COULSON-THOMAS, 2009).</b>			
Qualidade	Pesos	Frequência	Porcentual
Baixa relevância	3 e 4	1	3,3
Média relevância	5 e 6	1	3,3
Relevante	7 e 8	1	3,3
Alta relevância	9 e 10	27	90,0
Total de entrevistados		30	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Na tabela 4, que traz informações sobre a credibilidade, verifica-se que três dos entrevistados não a trataram como um atributo de alta significância, o que destoava da realidade, uma vez que todos os entrevistados deram a mesma importância ao comportamento ético e moral. Possivelmente, houve um erro de compreensão no momento de se atribuir o peso. No entanto, a maioria, 27 dos entrevistados condiram a credibilidade, baseada no comportamento alicerçado em



valores éticos e morais, como item indissociável do perfil e da atividade de Conselheiro de Administração independente.

A experiência obtida ao longo do percurso profissional em funções executivas dará condições ao candidato para exercer a atividade de Conselheiro de Administração, uma vez que é a experiência profissional que apoiará o conselheiro a tomar decisões. Ao mesmo tempo em que o mandato cumprido no conselho permite a aquisição de experiências e torna o conselheiro capaz propor soluções esperadas pela empresa (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990; HAMBRICK; MASON, 1984).

A experiência passada também auxilia o conselheiro a propor soluções para problemas com os quais já lidou em outras empresas, capacitando-o a situações complexas e a tomar decisões estratégicas com maior velocidade (GARY; WOOD; PILLINGER, 2012). Com a experiência e o tempo de mandato, o conselheiro tornar-se-á mais ponderado em suas decisões e influenciando mais na tomada de decisão estratégica (HAMBRICK; MASON, 1984).

A tabela 5 aponta os resultados dos pesos dados à característica trajetória, acúmulo de experiências que credenciam o candidato para a posição.

Tabela 5 – Avaliação de trajetória, acúmulo de experiências

<b>Trajetória, acúmulo de experiências que credenciam o candidato para a posição.(HAMBRICK; MASON, 1984; FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990; GARY; WOOD; PILLINGER, 2012).</b>			
Qualidade	Pesos	Frequência	Porcentual
Irrelevante	1 e 2	1	3,3
Baixa relevância	3 e 4	1	3,3
Média relevância	5 e 6	3	9,9
Relevante	7 e 8	10	33,3
Alta relevância	9 e 10	15	50,0
Total de entrevistados		30	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Na tabela 5, observa-se que 25 dos entrevistados acreditam ser a Trajetória e o acúmulo de experiências relevantes ao perfil do Conselheiro de Administração, credenciando-o à atividade, enquanto que cinco dos entrevistados veem a característica com nem tanta importância. Esse fato pode ser explicado porque vários entrevistados acreditam que a trajetória e o acúmulo de experiências pode ser substituído por conhecimentos específicos que podem ser úteis ao conselho.

As demais características: conhecimento do ambiente de negócio da empresa, habilidade para negociar, postura proativa e tomada de decisão, apesar de

importantes, podem ser aprendidas ou estimuladas pelo presidente do conselho, mas que, em um primeiro momento, não são determinantes à escolha do conselheiro. Obviamente, a falta das características citadas pode atrapalhar o desempenho do conselheiro, cabendo ao presidente ações corretivas ou a substituição, em se tratando de Conselheiro de Administração independente.

Quando o Conselheiro de Administração independente é indicado, é possível que algumas das características consideradas relevantes ao exercício da atividade não sejam levadas em consideração por quem o está indicando. Essa situação pode acabar prejudicando o desempenho do conselho e a imagem do próprio conselheiro, em função de suas limitações profissionais ou pessoais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo conhecer as características individuais relevantes à escolha do Conselheiro de Administração independente.

A revisão dos estudos sobre as capacidades profissionais dos Conselheiros de Administração, teoria do alto escalão e a tomada de decisão estratégica possibilitou identificar pesquisas sobre gênero, idade, formação acadêmica, e as que abordam características cognitivas e comportamentais necessárias ao bom desempenho do Conselheiro de Administração.

Para dar maior abrangência à pesquisa sobre a atividade do Conselheiro de Administração independente, foi pesquisado, também, durante a revisão da literatura, o *board interlocking*, que é a participação do conselheiro em vários Conselhos de Administração, e que teve por objetivo definir, na opinião dos entrevistados, qual a influência da participação em vários conselhos no desempenho do conselheiro.

Realizada a pesquisa empírica, junto aos entrevistados, os dados coletados e analisados indicam que a escolha do Conselheiro de Administração, mesmo o independente, ocorre por indicação dos investidores, do conselho ou mesmo do CEO. Portanto, não há como se tornar Conselheiro de Administração sem que seja por indicação. Bem como não existe um processo de seleção nos modelos tradicionais, que possua as mesmas características daquele que ocorre durante a contratação de funcionários de carreira, pois, como mencionado, o conselheiro é indicado e escolhido, inicialmente, pelas suas qualificações e referências que tem no mercado.

Quanto ao tempo de atuação, observou-se que a maioria dos conselheiros tem mais de cinco anos na atividade, contudo, estão há pouco tempo na empresa que representavam à época da entrevista.

Quanto aos resultados verificou-se que existe interdependência e complementaridade entre as características abordadas, uma vez que sozinha uma característica específica, não pode ser determinante a escolha do conselheiro. Nesse sentido, infere-se que, cada característica depende de uma segunda ou terceira que a complete. Todavia, abrem-se parênteses, para Trajetória e acúmulo de experiências, Credibilidade e Postura Independente. A ausência destas

características, seja individualmente ou em conjunto, possibilita preterir o candidato à atividade de Conselheiro de Administração independente.

No que se referem as demais, como no caso da formação acadêmica, esta não é determinante à escolha do indicado, a não ser que esteja relacionada a um conhecimento específico, necessário ao conselho, ou se estiver acrescida de experiência profissional.

Importante esclarecer que, apesar de não determinante, a falta da formação acadêmica imporá dificuldades ao conselheiro no momento de realizar as análises que são de sua competência e no momento de participar das discussões para tomada de decisão.

No caso de gênero e idade, verifica-se a mesma situação observada com a formação acadêmica. Para os entrevistados, ser homem ou mulher, com mais ou menos idade, é indiferente, o que é relevante é a qualificação, a experiência e a capacidade de contribuir com o Conselho de Administração.

Em relação a pequena quantidade de mulheres atuando como Conselheiras de Administração, decorre do pouco número de executivas nas empresas, o que dificulta a indicação. Fora isso, cabe ressaltar que a capacidade que as mulheres tem de expor suas opiniões e suas competências individuais. Tais aspectos do perfil feminino são considerados como relevantes, pois fazem melhorar as competências do Conselho de Administração (DUNN, 2012; MATHISEN; OGAARD; MARNBURG, 2013; SILVA; MAGEM, 2015).

Já em relação à idade, essa deve estar atrelada à experiência profissional, a qual conduz à maturidade e torna o Conselheiro de Administração mais ponderado e responsável no momento de analisar e participar da tomada de decisão. As dificuldades vivenciadas ao longo da carreira como executivo ou mesmo como conselheiro são fundamentais ao Conselheiro de Administração independente para o exercício da atividade.

A verificação do desempenho e dos resultados alcançados ao longo da trajetória profissional, na atividade de Conselheiro de Administração independente, apesar de ser relevante, é algo subjetivo, portanto, muito difícil de ser comprovado, pois, a princípio, não é possível cobrar o conselheiro, individualmente, por uma decisão equivocada tomada em outro Conselho de Administração e que eventualmente tenha provocado prejuízos à empresa, justamente pela decisão pertencer ao colegiado. Entretanto, caso deseje-se mensurar tal característica, a

maneira mais indicada é por meio de informações obtidas junto ao mercado e a outros conselhos, porém, sempre relativizando a ações do conselheiro junto aos conselhos em que participou.

A característica reconhecimento no mercado consegue responder parcialmente à questão do desempenho e do alcance de resultados passados, pois dentro do percurso profissional como diretor executivo, CEO ou na carreira política, também são consideradas as experiências obtidas como Conselheiro de Administração.

O reconhecimento no mercado é um atributo que desperta confiança aos acionistas, pois lhes dá a segurança de ter alguém, tido como autoridade na área em que atua, auxiliando o conselho a tomar as melhores decisões. De outro modo, conselheiros com reconhecimento no mercado, na visão dos entrevistados, apenas emprestam sua imagem e títulos aos conselhos em que participam, sem de fato contribuírem com eles.

As alegações para essa falta de contribuição seria a falta tempo, em decorrência da grande quantidade de conselhos que participam, e por isso delegam atribuições aos suplentes, ou, quando presentes às reuniões, fazem uso constante de celulares. Desse modo, mais importante que a imagem e títulos é a participação, a competência e o tempo disponível que o indivíduo pode dar efetivamente ao conselho em que tem cadeira.

Observa-se que tanto o desempenho e alcance de resultados como o reconhecimento no mercado são consequências da trajetória e acúmulo de experiências, que abrange, além da atividade de Conselheiro de Administração independente, também as experiências vivenciadas nos cargos de direção e gestão.

Desse modo, percebe-se que o percurso profissional, no qual o executivo vivencia problemas e supera dificuldades, tem erros e acertos, possibilita a ele assumir como Conselheiro de Administração e contribuir efetivamente com o alcance de resultados. Portanto, a característica é vista pelos participantes da pesquisa como relevante à escolha do conselheiro. É pertinente observar que as experiências vividas como empreendedor pode ser um fator positivo a ser considerado, uma vez que o indivíduo, a partir de uma pequena empresa, constrói um grande negócio.

Nesse sentido, é possível inferir que as situações que possibilitam o acúmulo de experiências agregam valor ao currículo do indivíduo, capacitando-o a enfrentar

as situações complexas que se apresentam à rotina dos Conselhos de Administração.

No que diz respeito à competência na comunicação, ao conhecimento do ambiente interno de negócios e ao conhecimento da realidade nacional e internacional, são consideradas como relevantes, contudo, também não são determinantes à indicação e escolha do Conselheiro de Administração independente.

O não saber se comunicar pode provocar confusão na exposição de ideias e assuntos que estão sob a responsabilidade do Conselheiro de Administração independente e provocar divergências e um possível erro estratégico na tomada de decisão, contudo, é algo possível de ser observado e corrigido pelo colegiado.

Da mesma maneira, o conhecimento do ambiente interno de negócio da empresa também não se apresenta como algo indispensável à escolha do conselheiro. Nesse caso, o que interessa são a experiência e a competência para analisar de forma mais abrangente o ambiente externo. Contudo, é necessário que o conselheiro busque conhecer o negócio da empresa ao longo de sua estada no conselho. Isso irá torná-lo mais próximo da atividade da empresa e, dessa forma, irá colaborar efetivamente nas decisões do conselho.

Quanto ao fato de se conhecer a realidade nacional e internacional, espera-se que o conselheiro esteja a par da geopolítica, o que lhe permite saber avaliar os movimentos do mercado e as tendências da economia, que implica na discussão, formulação e validação das estratégias organizacionais a partir de análises adequadas de balanços, cenários, relatórios e contexto mais amplo.

Para cooperar efetivamente com as responsabilidades do Conselho de Administração, o conselheiro precisa se atualizar, ter experiência, se dedicar e entender do negócio da empresa e do mercado em que ela compete. A habilidade em análise é importante ao conselheiro para saber perguntar e obter informações viáveis às decisões do conselho. A essa característica, precisa estar presente a experiência obtida na trajetória profissional e com a formação acadêmica.

Prosseguindo, verifica-se a habilidade em negociar, que depende de uma boa capacidade de se comunicar do conselheiro e a tendência à conciliação. Essa característica auxilia à tomada de decisões desde que os posicionamentos estejam fundamentados e interpretados, a fim de que possam ser compreendidos entre os conselheiros.

A postura independente do Conselheiro de Administração requer posicionamento assertivo e imparcial na tomada de decisão. Como visto, apesar de ser o Conselheiro de Administração independente, em empresas com capital definido, aqueles são indicados pelos acionistas. Mas essa condição não pode desencorajá-los a discordar a partir de suas convicções, considerando sempre como objetivo maior o interesse da empresa.

A imparcialidade é fundamental, desde que se tenha como foco principal a companhia e os interesses dos *stakeholders*. Ter postura independente demonstra capacidade e respeito àqueles que o conselheiro representa.

O compromisso com a legalidade e o comportamento ético estão interligados, diretamente, à postura imparcial do conselheiro e à tomada de decisão, por isso a credibilidade é fundamental aos princípios de governança, essenciais à criação de valor à empresa e à sobrevivência do negócio.

Os valores éticos e morais são intocáveis no que diz respeito a abrir mão de benefícios próprios em benefício da empresa. Esse também é um aspecto presente na disposição a cooperar, que também está relacionada à transmissão de experiência, conhecimento e informações úteis à tomada de decisão.

A cooperação está na interação entre os Conselheiros de Administração e a gestão, diminuindo a distância entre ambos. Cooperar também significa participar de maneira efetiva das reuniões do conselho, se mostra quando o conselheiro demonstra interesse pelo que está sendo discutido e faz questionamentos sobre pontos obscuros, antes da tomada de decisão.

Como visto na tomada de decisão, é de responsabilidade do colegiado quando se representa uma medida final. Do mesmo modo, a capacidade de liderança não pode ser exercida unilateralmente, em que a vontade de um sobrepuja a dos demais. A liderança, assim como a tomada de decisão, é relevante quando o Conselheiro de Administração tem legitimidade adquirida por meio do conhecimento sobre o que está sendo discutido ou por sua trajetória profissional, enriquecida por suas experiências de erros e acertos.

A proatividade é a disposição que deve ter o Conselheiro de Administração independente em se antecipar aos fatos que são relevantes às estratégias da empresa e pertinentes às responsabilidades do conselho. Essa antecipação se caracteriza pela participação e espírito de cooperação que deve ter o conselheiro em

sair de sua zona de conforto e buscar conhecimentos capazes de contribuir à tomada de decisão.

Por fim, a última característica perscrutada é justamente a proatividade, a qual é considerada pelos entrevistados como uma capacidade de captar informações, auxiliar a gestão, se adiantar a situações de interesse da empresa e utilizá-las para colaborar com o desempenho do conselho.

Apesar de suas características positivas, a proatividade torna-se negativa quando o conselheiro passa a interferir, demasiadamente, nas ações da gestão. Tal interferência precisa ser evitada e o conselheiro estabelecer boas relações com a diretoria (NADLER, 2004).

Aos entrevistados, o excesso de querer ajudar pode levar a conflitos entre os diretores executivos e o conselho. A proatividade precisa ser adequada às necessidades efetivas do conselho e da empresa, e pode ser ponderada pelo conselheiro experiente.

Ao final da pesquisa foi questionado aos conselheiros qual característica com maior relevância, à atividade de Conselheiro de Administração independente, sendo que a maioria indicou a atuação independente, a credibilidade e a trajetória e o acúmulo de experiências.

A carência de tais características pode provocar desconfiança nos acionistas ou à administração da empresa, pois as decisões do indivíduo, apesar desse não representar a decisão do colegiado, podem influenciar negativamente os demais membros, causando distorções e erros que podem provocar prejuízos à empresa, aos investidores e à imagem do conselho.

Quanto à falta de experiência, principalmente em funções executivas, dificultará o exercer da atividade de Conselheiro de Administração, pois é a partir da experiência profissional que o conselheiro se embasará para tomar suas decisões.

As demais características apontadas como relevantes, se ausentes, podem ser aprendidas ou estimuladas ao longo da permanência do indivíduo no conselho, mas que, em um primeiro momento, não são determinantes à escolha do conselheiro.

Tomada à parte, pois não é uma característica relevante ao perfil do Conselheiro de Administração, a participação em vários conselhos é tida como relevante para os entrevistados, pois permite a obtenção de experiência individual e troca de informações, que podem contribuir com o conselho.



Contudo, a participação em vários conselhos provoca preocupação em alguns dos entrevistados, que apontam a possível queda do comprometimento do conselheiro com o conselho e também com o vazamento de informações estratégicas de alguma das empresas em que atua.

As novas posturas observadas, nos membros do Conselho de Administração entrevistados, projetam as práticas de escolhas de novos Conselheiros de Administração a um patamar em que as indicações baseadas na troca de favores ou no favorecimento político serão substituídas pela busca de candidatos experimentados pelo mercado, na atividade de Conselheiro de Administração, e com *know-how*, que os diferenciem em termos de capacitação teórica e técnica.

As limitações da pesquisa ficam por conta da amostra e do tempo disponível para análise e tratamento de resultados:

a) Quanto à amostra, apesar de se haver atingido o número pedido pela banca de qualificação, a pesquisa poderia abordar um maior número de conselheiros e presidentes de conselhos, possibilitando um aprofundamento maior do estudo. Também em relação à amostra, foram incluídas poucas mulheres na pesquisa, deixando de se contemplar suas experiências e percepções sobre a atividade de Conselheiro de Administração.

O assunto abordado ainda não está esgotado, pelo contrário, por ser a governança corporativa um tema que demanda muito estudo, pesquisas futuras no campo cognitivo e comportamental, relacionadas à atividade de Conselheiro de Administração, podem complementar ou até corrigir eventuais distorções presentes nos resultados aqui apresentados, enriquecendo as discussões acadêmicas e colaborando com as empresas que têm em sua estrutura o Conselho de Administração.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2010. p. 40-428.

AMANN, F. J. **O papel do conselho de administração no desenvolvimento de melhores práticas de governança corporativa: o caso Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2010.

BAPTISTA, R. **Conselheiro de administração e governança corporativa no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2006.

BARBERO, E. R.; MARCHIANO, M. Stakeholders ou shareholders? Valores individuais de conselheiros e identidade empresarial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 61, p. 348-369, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 2011.

BLACK, B. S.; CARVALHO, A. G.; GORGA, E. The corporate governance of privately controlled brazilian firms. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 7, n. 4, p. 385-428, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º nov. 2001.

BROWN, W. A. Board development practices and competent board members: Implications for performance. **Nonprofit Management and Leadership**, v.17, n. 3, p. 301-317, 2007.

BRUÈRE, A. J.; MENDES-DA-SILVA, W.; SANTOS, J. F. Aspectos da governança corporativa de empresas listadas na BOVESPA: um estudo exploratório sobre a composição e perfil dos conselhos de administração. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4 n. 2, p. 149-159, 2007.

CAMILO, S. P. O.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. M. R. Da harmonização do conflito de interesses ao papel externo do conselho de administração: uma conotação contributiva ao desempenho. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2011.

CAMILO, S. P. O.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Conexões políticas e desempenho: um estudo das firmas listadas na BM&FBovespa. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 16, n. 6, p. 784-805, 2012.

CAREY, S.; ZAITCHIK, D.; BASCANDZIEV, I. Theories of development: In dialog with Jean Piaget. **Developmental Review**, v. 38, p. 36-54, 2015.

CHARAN, R. **Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHEUNG, Y. L.; CHUNG, C. W.; TAN, W.; WANG, W. Connected board of directors: A blessing or a curse? **Journal of Banking & Finance**, v. 37, p. 3227-3242, 2013.

CLAESSENS, S. Corporate governance and development Global. **Corporate Conference Forum.** Washington: World Bank, 2003.

CLARK, K. D.; MAGGITT, P. G. TMT potency and strategic decision-making in high technology firms. **Journal of Management Studies**, n. 49, v. 7, november, 2012.

COULSON-THOMAS, C. Creating a winning board: differing approaches of the boards of successful and struggling companies. **Industrial and Commercial Training**, v. 37 n. 2, p. 67-72, 2005.

\_\_\_\_\_. How winning boards contribute to corporate growth. **Business Strategy Series**, v. 8, n. 5, p. 369-376, 2007.

\_\_\_\_\_. Competences of an effective director. **Industrial and commercial training**, v. 41, n. 1, p. 27-35, 2009.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa : escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. – Porto Alegre : Penso, 2014.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. **Cartilha de Governança**, junho, 2000.

\_\_\_\_\_. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. **Cartilha de Governança**, jun, 2002.

DARMADI, S. Board members education and firm performance: evidence from a developing economy. **International Journal of Commerce and Management**, v. 23 n. 2, p. 133-135, 2013.

DRIMPETAS, E.; LAZARIDES, T. Evaluating corporate governance and identifying its formulating factors: the case of Greece. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 11, n. 2, p. 136-148, 2011.

DUNN, P. Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors. **Journal of Management & Governance**, v. 16, n. 4, p. 557-570, 2012.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **The Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, sep., 1989.

ELBANNA, S. Strategic decision making: process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, USA, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.

ELBANNA, S.; CHILD, J.; DAYAN, M. While a model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: evidence from Egypt. **Long Range Planning**, p. 149-176, 2013.

FAMA, E. F., JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Top-Management-Team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p. 484-503, 1990.

FREIRE, J. R. S.; CASTRO, A. D. M.; KUBO, E. K. M.; OLIVA, E. C.; SOARES, D. A. S. R. Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 01, 2015.

GAA, J. C. Corporate governance and the responsibility of the board of directors for strategic financial reporting. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 2, p. 179–197, 2009.

GARBUIO, M.; LOVALLO, D.; SIBONY, O. Evidence doesn't argue for itself: the value of disinterested dialogue in strategic decision-making. **Long Range Planning**, n. 48, 361–380, 2015.

GARY, M. S.; WOOD, R. E.; PILLINGER, T. Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making. **Strategic Management Journal**, n. 33, 1229 –1246, 2012.

GOETZ, F. F. **Desenvolvimento de modelo do perfil desejado para conselheiros de administração de empresas privadas brasileiras**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GUERRA, S. **Os papéis do conselho de administração em empresas listadas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2009.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 13 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMBRICK, D.; MASON, P. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HIDALGO, R. L.; GARCÍA-MECA, E.; MARTÍNEZ, I. Corporate governance and intellectual capital disclosure. **Journal of Business Ethics**, v. 100, n. 3, p. 483-495, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 7. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2013.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

\_\_\_\_\_. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

KACZMAREK, S.; KIMINO, S.; PYE, A. Antecedents of board composition: the role of nomination committees. **Corporate Governance: An International Review**, v. 20, n. 5, p. 474-489, 2012.

LIANG, Q.; XU, P.; JIRAPORN, P. Board characteristics and chinese bank performance. **Journal of Banking & Finance**, v. 37, n. 8, p. 2953-2968, 2013.

MARTINS, H. C. **Governança corporativa em cenários de mudanças**: evidências empíricas das alterações dos atributos, papéis e responsabilidades do conselho de administração das empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MATHISEN, G.; OGAARD, T.; MARNBURG, E. Women in the boardroom: how do female directors of corporate boards perceive boardroom dynamics? **Journal Business Ethics**, v. 116, n. 1, p. 87-97, 2013.

MRAD, M.; HALLARA, S. The relationship between the board of directors and the performance/value creation in a context of privatization: the case of french companies. **Public Organization Review**, v. 14, n. 1, p. 83-108, 2012.

MURITIBA, S. N. **Envolvimento dos conselhos de administração na estratégia das organizações**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NADLER, D. A. A construção de um conselho eficaz. **Harvard Business Review**, p. 1-9, 2004.

NEVILLE, M. The role of boards in small and medium sized firms. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 11, n. 5, p. 527-540, 2011.

OECD – Organization for Economic Co-Operation and Development. Using the OECD principles of corporate governance: a boardroom guide. **Organization For Economic Co-Operation and Development**, 2004.

\_\_\_\_\_. Using the OECD principles of corporate governance: a boardroom guide. **Organization For Economic Co-Operation and Development**, 2008.

OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Conselheiros, CEOs e diretores: há alinhamento entre nomeação, sucessão e avaliação com o sistema de remuneração praticado? **Revista Alcance**, v. 14, n. 2, p. 247-266, 2007.

OLIVA, E. C.; ODONE, G.; ALBUQUERQUE, L. G. Práticas e tendências em governança corporativa. In: LAMENZA et al. (Coord.) **Estratégias empresarias: pesquisas e casos brasileiros**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008. p. 33-64.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAPADAKIS, V. M.; BARWISE, P. How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? **British Journal of Management**, USA, v. 13, p. 83-95, 2002.

PUGLIESE, A.; NICHOLSON, G.; BEZEMER, P-J. An observational analysis of the impact of board dynamics and directors' participation on perceived board effectiveness. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 1-25, 2015.

PURDY, J. M.; LAWLESS, J. Learning about governance through nonprofit board service. **Journal of Management Education**, v. 36, n. 1, p. 33 – 65, 2012.

RENDERS, A.; GAEREMYNCK, A. Corporate governance, principal-principal agency conflicts, and firm value in european listed companies. **Corporate Governance: An International Review**, v.20, n. 2, p.125-143, 2012.

RODRIGUEZ, G. M. BRANDÃO, M. M. **Visões de governança corporativa: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, R. L.; SILVEIRA, A. D. M. Board interlocking no Brasil: a participação de conselheiros em múltiplas companhias e seu efeito sobre o valor das empresas. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 5, n. 2, p. 125-163, 2007.

SERRA, B. P. C.; TOMEI, P. A.; SERRA, F. A. R. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 11-28, 2014.

SILVA, A. B. A Fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 267-293.

SILVA, A. L. C.; MAGEM, H. Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? **Revista Brasileira de Finanças**, v. 13, n. 1, p. 102-133, 2015.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 50-64, 2003.

SILVEIRA, A. M; PEROBELLI, F. F. C; BARROS, L. A. B. C. Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 763-788, 2008.

SIMPSON, S. N. Y. Boards and governance of state-owned enterprises. **Corporate Governance: The international Journal of Business in Society**, v. 14, n. 2, p. 238 – 251, 2014.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TRAVERS, D. Towards professional-model regulation of director's conduct. **International Journal of Law and Management**, v. 55, n. 2 p. 123-140, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2015.

VESCO, D. G. D.; BEUREN, I. M. Do the board of directors composition and the board interlocking influence on performance? **Brazilian Administration Review**, v. 13, n.2, p. 1-16, 2016.

WAGNER, A F. Board independence and competence. **Journal Financial Intermediation**, v. 20, n. 1, p. 71-93, 2011.

WEITZNER, D.; PERIDIS, T. Corporate governance as part of the strategic process: rethinking the role of the board. **Journal Business Ethics**, v. 10, n. 2, p. 33-42, 2011.

ZATTONI, A.; GNAN, L. and VERGATA, T. Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. **Journal of Management**, v. 41, n. 4, 1214-1243, 2015.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Boa tarde,

Sou relações-públicas do Prof. Ciro Fernandes da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e estou enviando este e-mail sobre um estudo científico que ele conduz no programa de doutorado em Administração. O professor tem vários anos de docência e pesquisa, ministrando cursos de graduação e pós-graduação em algumas universidades da Baixada Santista. O estudo proposto tem como objetivo conhecer o processo de seleção e admissão de Conselheiros de Administração independentes de empresas que operam no “Novo Mercado”, da BM&FBOVESPA. A pesquisa concentra-se em identificar as características relevantes à indicação e contratação dos conselheiros, portanto, não aborda questões estratégicas particulares à organização. Isso posto, o professor Ciro gostaria de, dada a reputação e bagagem do Sr. \_\_\_\_\_, presidente do Conselho de Administração, convidá-lo a participar deste estudo. Para isso, o professor gostaria de saber se o Sr. \_\_\_\_\_ poderia recebê-lo, a fim de esclarecer, de maneira mais detalhada, os aspectos globais da pesquisa bem como sua contribuição para as empresas que operam com estrutura de governança corporativa.



## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TECLE)

Eu, \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_, fui convidado a participar de uma pesquisa denominada “**Características relevantes para o recrutamento e seleção de Conselheiros de Administração**”, cujo objetivo é conhecer as características relevantes para a seleção e o recrutamento de Conselheiros de Administração. A mim foi informado que o resultado da pesquisa poderá contribuir para uma melhor definição do perfil do Conselheiro de Administração, bem como colaborar com os cursos de formação ou especialização desses profissionais.

Minha participação na referida pesquisa será de **entrevistado** e emitirei minha opinião sobre as questões propostas no roteiro de entrevista.

Recebi os esclarecimentos necessários sobre os possíveis desconfortos decorrentes desta pesquisa. Caso haja algum constrangimento ao longo da entrevista, esta será interrompida imediatamente, a fim de realinhá-la ao desejo do entrevistado, ou cancelada definitivamente. No caso de cancelamento definitivo, o áudio gravado será entregue a mim ou deletado na minha presença.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada e meu nome ou qualquer outro dado que possa identificar-me, será mantido em sigilo.

Também fui informado de que posso recusar-me a participar desta pesquisa ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar-me e sem sofrer qualquer constrangimento.

O pesquisador responsável pela condução desse projeto é o **Prof. Me** **Ciro Antônio Fernandes**, doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS e com ele poderei manter contato pelo telefone 13-97417-0422 ou e-mail: [ciro\\_af2@hotmail.com](mailto:ciro_af2@hotmail.com).

Foi me garantida a transparência, bem como o livre acesso às informações e esclarecimentos adicionais sobre esta pesquisa e suas consequências. Terei acesso a tudo que queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de tudo o que aqui foi mencionado e compreendido, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar por minha participação. Esta pesquisa tem exclusivamente finalidade acadêmica.

No entanto, caso eu tenha qualquer despesa decorrente da minha participação na pesquisa, haverá ressarcimento pecuniário e caso ocorra algum dano, serei devidamente indenizado, conforme determina a lei.

Em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre esta pesquisa, devo ligar para **Coordenadoria do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* Administração - Comunicação – Educação. Campus Centro - Rua Santo Antônio, 50 – sala 203. CEP 09521-160 - Centro – São Caetano do Sul – SP. Tel.: 55 11 4239-3371, e-mail: [coordenadoria.stricto@uscs.edu.br](mailto:coordenadoria.stricto@uscs.edu.br)** .

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Entrevistado

Pesquisador

Ciro Antônio Fernandes

CPF: 064.530.548-09

## APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA DE CONSELHEIRO(A) DE ADMINISTRAÇÃO

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
Nome do entrevistado	
<b>Informações sobre o roteiro e pesquisa</b>	
<b>Objetivo da pesquisa:</b> conhecer as características relevantes concernentes ao Recrutamento e Seleção de Conselheiros de Administração	
<b>Entrevistado: Conselheiro(a) de Administração da .....</b> , empresa listada no Novo Mercado da BM&FBOVESPA.	
<b>PARTE 1 - QUESTÕES EXPLORATÓRIAS</b>	
<b>Objetivo:</b> conhecer aspectos pontuais, referentes às características pessoais e profissionais, pertinentes ao recrutamento e seleção de Conselheiros de Administração, nos últimos <b>cinco anos</b> .	
1.1 Há quantos anos o(a) senhor(a) atua como Conselheiro(a) de Administração?	
1.2 Como o(a) senhor(a) soube da vaga para compor o Conselho de Administração da _____, empresa listada no Novo Mercado da BM&FBOVESPA?	
1.3 Como foi o processo de seleção?	
Para a contratação do Conselheiro de Administração, quais das características dadas abaixo são as mais relevantes para compor o Conselho de Administração da _____?	
<b>PARTE 2 - AVALIATIVA/QUANTITATIVA</b>	
Considerando a escala de 1 a 10, qual o peso que o(a) senhor(a) dá a cada uma das características descritas abaixo, para a contratação do Conselheiro de Administração nessa organização?	
<b>Parte 2.1</b>	<b>PESO 01 a 10</b>
2.1.3 Formação acadêmica	
<b>Parte 2.2</b>	
2.2.1 Trajetória, acúmulo de experiências que credenciam o candidato para a posição.	
2.2.2 Reconhecimento no mercado, como autoridade na sua área de especialidade (notório saber).	
2.2.3 Conhecimento da realidade internacional e do país (estratégias e políticas)	
<b>Parte 2.3</b>	
2.3.1 Habilidade em Análise e Tomada de Decisão.	
2.3.2 Atuação Independente (Coragem na exposição de ideias com um posicionamento embasado e assertivo e imparcial).	
2.3.3 Desempenho e alcance de Resultado.	
2.3.4 Credibilidade (Comportamento alicerçado em valores éticos e morais.)	
2.3.5 Conhecimento do ambiente de negócios da empresa.	
2.3.6 Competências na comunicação.	
2.3.7 Disposição a cooperar.	
2.3.8 Habilidade para negociador.	
2.3.9 Liderança entre iguais.	
2.3.10 Postura proativa.	
Quais das características descritas o(a) senhor(a) acredita que tenha sido mais relevante à sua contratação?	

## APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA DE PRESIDENTE DO CONSELHO (CHAIRMAN) DE ADMINISTRAÇÃO

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
Nome do entrevistado:	
<b>Informações sobre o roteiro e pesquisa</b>	
<b>Objetivo da pesquisa:</b> conhecer as características relevantes concernentes ao Recrutamento e Seleção de Conselheiros de Administração	
<b>Entrevistado: Presidente do Conselho (Chairman) de Administração</b> , listada no Novo Mercado da BM&FBOVSPA.	
<b>PARTE 1 - QUESTÕES EXPLORATÓRIAS</b>	
<b>Objetivo:</b> conhecer aspectos pontuais, referentes às características pessoais e profissionais, pertinentes ao recrutamento e seleção de Conselheiros de Administração, nos últimos <b>cinco anos</b> .	
1.1 Quantos Conselheiros de Administração o(a) senhor(a) contratou?	
1.2 Como o(a) senhor(a) chegou aos Conselheiros de Administração contratados?	
1.3 Como foi o processo de seleção?	
Tomando por base os critérios para contratação do Conselheiro de Administração, para compor o <b>Conselho de Administração</b> ...../S.A., gostaria de saber quais das características pessoais e profissionais, dadas abaixo, são mais relevantes no ato de admissão do conselheiro e se, de fato, são praticadas.	
<b>PARTE 2 - AVALIATIVA/QUANTITATIVA</b>	
Considerando a escala de 1 a 10, qual o peso que o senhor dá a cada uma das características descritas abaixo, para a contratação do Conselheiro de Administração nessa organização?	
<b>Parte 2.1</b>	<b>PESO 01 a 10</b>
2.1.1 Sexo	
2.1.2 Idade	
2.1.3 Formação acadêmica	
<b>Parte 2.2</b>	
2.2.1 Trajetória, acúmulo de experiências que credenciam o candidato para a posição.	
2.2.2 Reconhecimento no mercado, como autoridade na sua área de especialidade (notório saber).	
2.2.3 Conhecimento da realidade internacional e do país (estratégicas e políticas).	
<b>Parte 2.3</b>	
2.3.1 Habilidade em Análise e Tomada de Decisão.	
2.3.2 Atuação Independente (Coragem na exposição de ideias com um posicionamento embasado e assertivo e imparcial).	
2.3.3 Desempenho e alcance de resultado.	
2.3.4 Credibilidade (Comportamento alicerçado em valores éticos e morais).	
2.3.5 Conhecimento do ambiente de negócios da empresa.	
2.3.6 Competências na comunicação.	
2.3.7 Disposição a cooperar.	
2.3.8 Habilidade para negociador.	
2.3.9 Liderança entre iguais.	
2.3.10 Postura proativa.	
Quais das características descritas o(a) senhor(a) acredita que tenha sido mais relevante na contratação do Conselheiro?	

