



César Lage da Silva

**Identificação das Competências Necessárias para
Conselheiros de Administração de Empresas
Brasileiras de Controle Familiar**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Março de 2016.



César Lage da Silva

**Identificação das Competências
Necessárias para Conselheiros de
Administração de Empresas Brasileiras
de Controle Familiar**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profª. Patricia Amelia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Leonardo Lima Gomes

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Giuseppe Maria Russo

Dedix Assessoria Técnico-Científica Ltda.

Profª. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 29 de março de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

César Lage da Silva

Graduou-se em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ em 1989. Pós-Graduado em Finanças pela PUC-RJ em 1994. Concluiu MBA Executivo com ênfase em Organizações pela PUC-RJ em 2013. Desenvolveu atividade profissional em várias posições na área de Operações, Planejamento Estratégico e Finanças na Shell, BHP/Billiton, LATASA e Rexam de 1989 a 2006. No período de 2006 a 2014, foi Diretor Financeiro e de Relação com Investidores da Estácio Participações S.A., e Diretor Financeiro da BHG S.A., e da Fabrimar S.A.

Ficha Catalográfica

Silva, César Lage da

Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar / César Lage da Silva ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2016.

152 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Competências. 3. Conselhos de administração. 4. Governança corporativa. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho à memória de meus pais, César e Emília (*in memoriam*),
pelo exemplo de vida, por me formarem como homem,
e por me possibilitarem ser o que sou hoje.
E a minha família, por todo incentivo.

Agradecimentos

À minha família, pela paciência, compreensão pela ausência, apoio e companheirismo, durante a elaboração deste trabalho.

À professora e orientadora Patrícia Tomei pelo constante desafio, suporte, habilidade de sintetizar os assuntos e por ter me apoiado para atingir esse objetivo. Minha gratidão.

Aos conselheiros entrevistados por mim, que além da receptividade e dedicação de tempo, me permitiram usufruir e compartilhar de suas experiências, tornando antes de tudo em certos casos, um aprendizado e em outros uma troca de experiências, num campo que pretendo me aprofundar e venho me especializando. Sem eles esta etapa não seria cumprida.

Aos gerentes entrevistados que se dispuseram a colaborar com esse trabalho.

Aos meus colegas de mestrado que de certos momentos me apoiaram e em outros ganharam meu apoio, numa ajuda mútua e importante.

Aos meus professores do IAG - alguns dos quais se tornaram grandes amigos -, colegas de turma e secretaria do mestrado, pela ajuda, apoio, respeito e orientação durante e após o curso de mestrado.

Resumo

Silva, César Lage da; Tomei, Patricia Amélia. **Identificação das Competências Necessárias para Conselheiros de Administração de Empresas Brasileiras de Controle Familiar**. Rio de Janeiro, 2016. 152p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Na busca de maior competitividade, as organizações tem buscado cada vez mais se tornarem mais eficientes e como resultado desse processo tem adotado de forma crescente melhores práticas de Governança Corporativa. Dentre estas práticas destaca-se a adoção do Conselho de Administração. Para tanto, a escolha adequada dos conselheiros de administração é fundamental para o sucesso organizacional. Esse é o objetivo dessa dissertação: identificar as competências necessárias aos conselheiros de administração de empresas brasileiras, com foco nas organizações de controle familiar. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa, analítica e descritiva com entrevistas em profundidade realizadas com um grupo de conselheiros selecionados por experiência nesse tipo de empresa e acessibilidade. Um grupo de gerentes também foi entrevistado de modo a apurar semelhanças e diferenças de competências essenciais entre conselheiros e gerentes. Como referencial analítico do trabalho foi utilizado o modelo de liderança de Quinn (2003) e o modelo de competências desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) aplicados aos Conselhos de Administração. A conclusão deste estudo aponta a hierarquização das competências de maior e menor relevância segundo avaliação dos conselheiros. Concluímos que, compreender a cultura organizacional, ter visão estratégica e saber administrar conflitos são competências fundamentais para um conselheiro de uma empresa familiar. Por fim, as entrevistas chamaram atenção também para várias outras competências, entre as quais importância da compreensão da dinâmica e dos anseios dos membros controladores da família, o desenvolvimento de relações de confiança, credibilidade e respeito com os controladores, e a capacidade de persuasão com vistas a adoção de novas práticas.

Palavras-chave

Competências; conselhos de administração; governança corporativa.

Abstract

Silva, César Lage da; Tomei, Patricia Amélia (Advisor). **Identification of Competencies Required by Boards of Directors of Brazilian Family-Owned Companies.** Rio de Janeiro, 2016. 152p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In search of competitiveness, organizations have increasingly pursue to become more efficient and as a result of this process has increasingly the adoption of Corporate Governance's best practices. Among these practices is highlighted the adoption of the Board of Directors. Therefore, the appropriate choice of board members is critical to organizational success. This is the objective of this dissertation: identify the competencies required by board members of Brazilian companies, focusing on family-owned organizations. To achieve this goal a qualitative, analytical and descriptive research with in-depth interviews conducted with a group of board members selected by experience in this type of company and by accessibility was held. A group of managers was also interviewed in order to ascertain similarities and differences in core competencies of directors and managers. As analytical reference basis was used Quinn's leadership model (2003) and the competency model developed by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) applicable to the Board of Directors. The conclusion of this study points to the hierarchy of competences in terms of greater and lesser relevance as assessed by board members. The conclusion shows that, understanding the organizational culture, own strategic vision and know-how in managing conflicts are core competencies for a board member of a family-owned company. Finally, the interviews also have highlighted a number of other competencies as, importance of understanding the dynamics and desires of the controlling-family members, the development of relationships of trust, credibility and respect with the group of control, and to own persuasion capacity with objective to adopting new practices.

Keywords

Competencies; board of directors; corporate governance.

Sumário

1 . O Problema	13
1.1. Introdução	13
1.2. Objetivo final	17
1.3. Objetivos intermediários	17
1.4. Delimitação do estudo	18
1.5. Relevância do estudo	19
1.6. Estrutura do trabalho	21
2 . Referencial teórico	22
2.1. A Governança Corporativa e sua evolução	22
2.1.1. Sistemas de Governança Corporativa no mundo	30
2.1.2. A Governança Corporativa no Brasil	32
2.1.3. A Governança Corporativa e valor da empresa	39
2.2. O Conselho de Administração	42
2.2.1. Atribuições dos Conselhos de Administração	43
2.2.2. As estruturas dos Conselhos de Administração no Brasil	47
2.2.3. O papel dos Conselhos de Administração	51
2.3. Gestão de competências	55
2.3.1. Definição de competências	57
2.3.2. A competitividade e a demanda por competências	64
2.3.3. As competências organizacionais e estratégia	66
2.3.4. Modelos de Competências: Quinn - Quadro de Valores Competitivos	72
2.3.4.1. Quadro de Valores Competitivos – Visão Geral	73
2.3.4.2. Quinn e os oito papéis e as 24 competências da liderança	76
2.4. Empresas de controle familiar e seu relacionamento com a Governança Corporativa e os Conselhos de Administração	82
3 . Metodologia	91
3.1. Tipos de pesquisa	91
3.2. Seleção dos sujeitos	94

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	95
3.4. Tratamento dos dados	98
3.5. Limitações do estudo (Limitações do método)	102
4 . Análise e interpretação dos resultados	104
4.1. Caracterização dos conselheiros de administração entrevistados	104
4.2. A hierarquização das competências do Conselho na empresa de controle familiar	110
4.2.1. Competências mais importantes	111
4.2.2. Competências menos importantes	114
4.2.3. Competências importantes (neutras)	115
4.3. Competências adicionais críticas com base na opinião dos conselheiros	116
4.3.1. Competências relevantes com base nas entrevistas	117
4.3.2. O processo seletivo dos conselheiros em empresas de controle familiar	121
4.3.3. Requisitos necessários para se tornar conselheiro em empresas de controle familiar	124
4.3.4. Resumo das competências adicionais reportadas	125
4.4. Caracterização dos executivos entrevistados	126
4.5. A hierarquização das competências de liderança dos executivos na empresa de controle familiar	130
4.5.1. Competências mais importantes	130
4.5.2. Competências menos importantes	132
4.5.3. Competências importantes (neutras)	133
4.5.4. Principais semelhanças e diferenças das competências de liderança na visão dos executivos em relação aos conselheiros	133
5 . Conclusão	134
5.1. Sugestões e recomendações para novas pesquisas	136
6 . Referências bibliográficas	138
Anexo 1 – Questionários das entrevistas	146

Lista de figuras

Figura 1 - Evolução de Índices BM&FBovespa	41
Figura 2 - Competências	59
Figura 3 - Estratégia competitiva de longo-prazo	65
Figura 4 - Quadro de Valores Competitivos	75
Figura 5 - Papéis de liderança.....	77
Figura 6 - O modelo de três círculos	84
Figura 7 - Atividade durante a carreira (conselheiros).....	105
Figura 8 - Formação dos conselheiros	106
Figura 9 - Experiência profissional (conselheiros).....	106
Figura 10 - Idade dos conselheiros	107
Figura 11 - Atuação em número de conselhos.....	108
Figura 12 - Experiência em conselhos	108
Figura 13 - Localidade de desenvolvimento da carreira (conselheiros)	109
Figura 14 - Tipos de empresa onde atuam (conselheiros).....	110
Figura 15 - Atividade durante a carreira (executivos).....	127
Figura 16 - Formação dos executivos	127
Figura 17 - Experiência Profissional (executivos).....	128
Figura 18 - Idade dos executivos.....	128
Figura 19 - Localidade de desenvolvimento da carreira (executivos)	129
Figura 20 - Tipos de empresa onde atuam (executivos)	129

Lista de tabelas

Tabela 1 - Segmentos de listagem adotados pela BM&FBovespa	34
Tabela 2 - Rótulos e papéis do Conselho de Administração.....	51
Tabela 3 - Os três elementos fundamentais das competências	61
Tabela 4 - Competências para um profissional	61
Tabela 5 - Competências mais importantes (conselheiros).....	111
Tabela 6 - Competências menos importantes (conselheiros)	114
Tabela 7 - Competências importantes/neutras (conselheiros)	116
Tabela 8 - Competências mais importantes (executivos).....	130
Tabela 9 - Competências menos importantes (executivos).....	132
Tabela 10 - Competências importantes/neutras (executivos)	133

*“ Eu não ensino e não mando. Ensinado sai
cópia. Mandando sai escravos. Eu transmito
o meu espírito.”*
Mestre Kan-Ichi Sato

1.

O problema

1.1.

Introdução

No mundo cada vez mais globalizado, a competição entre as empresas é cada vez mais acirrada, com a disputa em cada mercado mudando e trazendo elementos novos a todo tempo. Em certos setores, verdadeiros *breakthroughs* ou rupturas acontecem em prazo cada vez menor.

O Brasil está inserido nesse contexto. As empresas brasileiras, desde a década de 90, vem sendo forçadas a se tornarem mais competitivas, seja revendo e passando a adotar diferentes estratégias, ou incorporando novas práticas de gestão.

O mercado empresarial brasileiro se caracteriza por uma elevada concentração de propriedade, com grande presença de oligopólios, empresas de controle e administração familiar, e controle acionário muito concentrado (Filho, 1998). Esse ambiente torna a necessidade de maior competitividade ainda mais relevante, pelo fato dessas empresas possuírem características que as diferem das de controle difuso ou com vários acionistas, entre as quais relações menos formais na gestão, serem mais fechadas na adoção de novas práticas, e um nível de *disclosure* (ou fornecimento de informações) limitado para o mercado.

Assim, como forma de se manterem nos mercados onde atuam, as empresas brasileiras, precisam crescer, e assimilar novas práticas e estratégias aumentando por consequência sua complexidade: seja pela necessidade de recursos financeiros, seja para aumentar sua amplitude de atuação geográfica ou de segmento de mercado, ou mesmo para defender sua posição nos mercados existentes, garantindo sua perenidade.

Nesse sentido, como forma de alavancar seu crescimento, na maioria das vezes as organizações necessitam de financiadores ou investidores - o que não é infrequente, dado que os atuais donos normalmente não tem disponibilidade financeira para tal - que são aqueles que em conjunto com os acionistas da empresa estão dispostos a investir recursos financeiros (e as vezes também tecnológicos, ou de gestão, entre outros) em troca de um determinado retorno em um certo prazo.

A chance que isso ocorra está diretamente relacionado a ocorrência de algumas condições precedentes. Uma, entre elas, cada vez mais se torna mas importante ao longo dos últimos anos: a Governança Corporativa.

Existem várias definições de Governança Corporativa. Uma das mais relevantes, por exemplo, é a da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão brasileiro que fiscaliza e regula a prática da Lei das Sociedades Anônimas (S.A.) no Brasil, que a define como

“o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.” (CVM, 2002, p.2)

Ou ainda, a da OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) que define Governança Corporativa da seguinte forma:

“A Governança Corporativa envolve um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e as e demais partes interessadas. A Governança Corporativa também fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos, e a determinação dos meios para atingir esses objetivos e monitorar o desempenho”. (OECD, 2015, p.9)¹

Resumidamente, Governança Corporativa é o conjunto de práticas, normas e procedimentos adotados por uma organização no sentido de evitar abusos ou ações no interesse de apenas um grupo de controle, em detrimento dos demais (sejam eles *stakeholders* em geral ou outro grupo de acionistas). Essas práticas, que são numerosas, vão desde a forma de comunicação das informações para o mercado, passando pela contratação de auditoria externa, até a escolha do Conselho de Administração, entre outras.

Esse movimento de atenção crescente às práticas de Governança Corporativa se deu concomitantemente a uma evolução da estrutura da empresa moderna, onde as empresas passaram a admitir vários acionistas – às vezes com participação pequena ou minoritários – e a ter em seus quadros executivos em seu comando. Essa dissociação entre propriedade (acionistas) e gerenciamento (executivos) gerou o chamado problema dos Agentes, isto é, o risco do conflito entre os interesses dos acionistas e dos executivos, que nem sempre estão alinhados. Assim, as práticas de Governança passaram a serem utilizadas como ferramenta para tratar inicialmente do problema dos Agentes e

¹ Tradução feita pelo autor. Trecho original: “Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined”.

posteriormente dos interesses dos demais *stakeholders*, entre eles os financiadores.

Como consequência, as empresas que adotam boas práticas de Governança Corporativa - segundo certos critérios - passaram a atrair mais facilmente investidores em função do menor risco percebido pelos mesmos. Silveira (2005) em seu estudo confirma que empresas que adotam uma estrutura de Governança Corporativa adequada às melhores práticas requeridas pelos agentes do mercado financeiro detêm melhores resultados e o preço de suas ações é mais bem avaliado pelo mercado do que o de empresas com uma estrutura de Governança não tão adequada.

Tal movimento de adoção de melhores práticas se intensificou depois dos casos de fraudes contábeis e práticas desastrosas de gestão nos finais dos anos 90 e após a virada do milênio (Enron, Xerox, WorldCom, AOL, Sadia, entre outros), quando foram criadas regras de governança mais rígidas, como por exemplo a Lei Sarbanes-Oxley, onde por força de lei os Conselhos e executivos se tornaram passíveis de responsabilização pela boa ou má condução dos negócios.

Dentre as várias boas práticas de Governança Corporativa uma das principais - se não a principal - é a adoção do Conselho de Administração pelas empresas. Esse órgão, que não é novo - existem relatos que citam sua existência desde a antiguidade (KOONTZ, 1967) - vem cada vez tendo maiores atribuições, não só formais e legais, mas também estratégicas, de controle, e até mesmo de prestação de contas. Afinal, dentre as suas atribuições tradicionais destacam-se a eleição da diretoria executiva, o recrutamento do CEO, a aprovação do plano estratégico, além de inúmeros outros aspectos de aconselhamento e decisão no tocante aos rumos da organização.

Entretanto, sua atuação não é semelhante em todas as empresas e países. A atuação do Conselho de Administração pode ser mais ou menos ampla, tendo maior ou menor número de conselheiros, sendo consultivo ou deliberativo, sendo mais ou menos heterogêneo em termos de experiências, *expertise*, e papéis entre outros. Ao restringir-se o olhar para uma amostra relativa aos conselhos das empresas de controle familiar, é importante que algumas características desse tipo de organização sejam observadas, pois espera-se que essas características de alguma forma tenham influência na escolha desses membros.

Assim, um aspecto relevante para um bom sistema de Governança Corporativa é a escolha e montagem do Conselho de Administração. O que buscar na montagem de um Conselho de Administração? Nesse sentido faz-se necessário um breve estudo dos conceitos de competências, tanto individuais como organizacionais. Como expõe Vidigal (1996) acerca da escolha de um conselho e as implicações para a empresa:

“A meu ver, a resposta é: a questão básica da Governança Corporativa no Brasil é a preocupação com a melhoria da gestão. É como formar um bom conselho e como utilizá-lo, juntamente com a auditoria externa, e em cooperação com o principal executivo, no sentido de obter uma gestão o mais eficiente possível.” (VIDIGAL, 1996, p.65)

Existem várias definições de competências, com várias nuances, principalmente em termos individuais e organizacionais. Fleury e Fleury (2000), define competência como

“conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento”. (FLEURY e FLEURY, 2000, p. 19)

Ou ainda tendo como base os estudos de Rocha-Pinto *et al.* (2003) onde a noção de competência está relacionada ao desempenho profissional, que exige do individuo não só saber fazer bem suas atividades (gerenciais inclusive), como saber ser um “profissional respeitado ou competente”. Isso acarreta não só a ênfase em conhecimentos técnicos – como planejar, executar e avaliar uma negociação como também crenças, valores, características e traços de personalidade, que delineiam os “comos”, os “quês” e os “porquês” da atitude e, conseqüentemente, da performance profissional. Contudo, para “saber ser” é imprescindível “saber fazer” (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003).

Segundo Hamel e Prahalad (1995, p.257) “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências”. Os autores chamam atenção para o perigo que ameaça as empresas incapazes de conceber e de se conceber em termos de competências. Eles alertam para a importância de se procurar sempre “os espaços em branco” que podem ser captados pelos concorrentes.

Dito isso, percebe-se que os assuntos competitividade das empresas, sua Governança Corporativa, englobando a estratégia e o controle, materializado na atuação do Conselho de Administração estão interligados.

Por outro lado, as empresas controladas por famílias ocupam espaço significativo no ambiente empresarial mundial e no Brasil. Essas empresas possuem particularidades que as diferem em relação as empresas não-familiares, principalmente na sua governança e na maneira de lidar com a gestão. Essas particularidades podem exercer influência nas competências requeridas para um Conselho de Administração.

Assim sendo, a escolha de um Conselho de Administração - como o principal instrumento de um bom sistema de Governança Corporativa - passa, como na montagem de uma equipe, pela escolha de seus membros, os conselheiros. Para entendermos mais sobre a montagem dos conselhos – assunto ainda pouco explorado nos meios acadêmicos -, buscar-se-á olhar sob uma ótica diferente esse processo, que é a identificação das competências necessárias para a escolha dos conselheiros de administração, especificamente nas empresas de controle familiar.

1.2.

Objetivo final

O presente trabalho tem como pano de fundo o fato de que as organizações buscam cada vez mais se tornarem mais eficientes e com isso tem adotado de forma crescente melhores práticas de Governança Corporativa, entre as quais a adoção do Conselho de Administração.

Dito isto, tem-se como objetivo final a identificação das competências necessárias aos conselheiros de administração de empresas brasileiras, com foco nas de controle familiar.

Essas competências poderão ser entendidas também como demandas por parte das empresas na escolha desses membros do Conselho, sendo identificadas sob a ótica dos conselheiros ou, na visão deles, quais os diferenciais em termos de competências que motivaram estas escolhas.

1.3.

Objetivos intermediários

O presente estudo tem como foco o tema competências, mas necessita dotar o leitor de um entendimento geral dos temas correlacionados aqui abordados, os quais sejam, Governança Corporativa e Conselhos de Administração. Assim sendo, para se atingir o objetivo final proposto que esse estudo prevê, pretende-se que os seguintes objetivos intermediários sejam alcançados:

- ✓ Apresentar as diversas óticas e conceitos de competências. A discussão servirá de alicerce para a identificação das competências utilizadas no processo de formação de um Conselho de Administração;
- ✓ Apresentar uma revisão bibliográfica dos principais aspectos relacionados a Conselhos de Administração e Governança Corporativa, descrevendo a evolução e a razão para o desenvolvimento do tema Governança e dos Conselhos de Administração no mundo e no Brasil;
- ✓ Apresentar a metodologia de coleta de dados primários (entrevistas) e a amostra selecionada para obter informação relevante sobre competências do papel de conselheiro;
- ✓ Descrever os principais diferenciais de empresas com controle familiar e suas demandas para Conselhos de Administração;
- ✓ Comparar os resultados obtidos na coleta de dados com a literatura organizacional; e
- ✓ Apresentar e analisar as competências necessárias identificadas pela amostra entrevistada para conselheiros de administração de organizações brasileiras de controle familiar;

1.4. Delimitação do estudo

Dada a importância crescente dos Conselhos de Administração como uma das mais relevantes melhores práticas de Governança Corporativa que objetivam melhorar a competitividade das empresas, este estudo volta-se especificamente para abordar a questão da escolha de conselheiros de administração sob o ponto de vista de suas competências, restringindo a análise às empresas brasileiras com fins lucrativos, com foco naquelas de controle familiar. Como veremos, o controle das companhias no Brasil ainda é bastante concentrado em famílias, e tal ângulo de análise se mostra interessante e importante por que empresas de controle familiar possuem certas características de governança insipiente que as distinguem das empresas sem controle definido ou de capital aberto e pulverizado – com grande base de acionistas – o que nessas últimas normalmente se reflete numa governança mais apurada e madura.

Embora relevante, não se pretende tratar da questão da governança e escolha de conselheiros em empresas governamentais e sem fins lucrativos, bem como em empresas privadas de controle difuso, já que tal perspectiva levaria a análise de aspectos políticos, partidários, e eventualmente a um universo de empresas muito grande, dificultando o acesso à informação.

1.5.

Relevância do estudo

Enquanto as organizações reavaliam maneiras de aumentar sua competitividade e se tornarem perenes, cada vez mais percebe-se que a adoção de boas práticas de Governança Corporativa tem se tornado um pilar para o atingimento desse objetivo.

Nesse cenário, a formação de um Conselho de Administração assume papel relevante como uma das principais práticas de Governança Corporativa e, por conseguinte, a seleção dos conselheiros com base nas competências que esses profissionais devem possuir são fatores chave de sucesso desse processo.

Numerosos estudos abordam os Conselhos de Administração sob a ótica da composição, da estrutura e do tamanho, mas pouco se fala das competências necessárias na escolha do Conselho.

Os Conselhos ganharam peso nos últimos 20 anos, quando intensificou-se o discurso pela busca de resultados e de maximização de valor para o acionista. A maximização de valor ganhou importância parte como reflexo da evolução da teoria da administração e pela influência das empresas americanas, já que os Estados Unidos são um país com empresas de grande valor de mercado e grande provedor de arcabouço teórico, bem como pela dissociação da propriedade e da gestão (originando o que se denomina problema dos Agentes).

Nesse ambiente, algumas práticas incentivadoras de resultados e alinhamento com os acionistas foram adotadas pelas empresas, tais como *stock options*, programas de bônus, etc. Infelizmente, parte desses benefícios de curto-prazo acabaram desaguando em escândalos de má gestão e fraudes, principalmente a partir da década de 90. Com isso, os Conselhos passaram a incorporar funções cada vez mais amplas, não só relacionadas a controle mas também no sentido de apoiar o direcionamento estratégico.

Pelas razões acima, a Governança e os Conselhos vem sendo cada vez mais estudados e aperfeiçoados. Huang e Ho (2011) fizeram uma análise bibliométrica sobre Governança Corporativa, por meio do *Social Science Citation Index*, nas áreas de finanças, economia, administração e negócios de 1992 a 2008. Os autores verificaram que a produção anual dos artigos sobre a temática Governança Corporativa vem aumentando regularmente ano a ano: estrutura de propriedade e Conselho de Administração foram as palavras-chave mais evidenciadas no período analisado pelos autores.

Nesse bojo, as empresas familiares no afã de buscarem maior valorização, passaram a incorporar melhores práticas de Governança Corporativa análogas as adotadas pelas de controle não-familiar ou difuso, além de buscar melhorar a sua gestão.

De outro lado, a gestão por competências pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir no longo-prazo e, além disso, adotar uma estratégia coerente: identificando e desenvolvendo em seus funcionários e direção – incluindo aí os conselheiros - as competências que permitam alcançar os propósitos organizacionais. Na opinião de Kilimnik *et al.* (2003) as transformações no mundo dos negócios proporcionaram uma noção inquestionável: as empresas necessitam de indivíduos talentosos e competentes.

Para tanto, a adoção da gestão fundamentada em competências, requer que a empresa identifique com clareza quais as lacunas poderiam ser preenchidas ao se selecionar adequadamente o seu quadro de conselheiros, buscando o alcance dos macro-objetivos estratégicos da organização.

Assim, este trabalho pode ajudar a gestão empresarial no apoio ao alinhamento de seus conselheiros com os valores e objetivos da organização, fornecendo insumos para o processo de captação e seleção de profissionais alinhados à sua estratégia com base nas competências por eles possuídas.

O estudo também poderá servir de interesse para pessoas que pesquisam sobre liderança e gestão, governança em empresas familiares servindo como apoio para aprofundamento da pesquisa sobre o tema, visto que há pouco material sobre o tema competências de Conselhos em empresas não-governamentais e com fins lucrativos no Brasil.

Além disso, uma vez que a identificação de competências dos conselheiros que neste trabalho será voltada mais para empresas com controle familiar, a mesma pode ser replicada segundo diferentes naturezas jurídicas, tamanhos e setores de atividade do universo empresarial.

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse também para controladores de empresas "familiares", pois o mesmo pode servir de referência na definição das competências de conselheiros, e portanto, no aprimoramento do processo de Governança Corporativa dessas empresas.

Por último, os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para investidores e executivos, posto que, os mesmos podem se beneficiar do material aqui apresentado para entender e obter *inputs* relativos as competências a serem escolhidas ou desenvolvidas para formação de um Conselho de Administração de uma empresa com as características semelhantes às aqui definidas, na qual os mesmos invistam ou dirijam.

1.6.

Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo deste trabalho, foram apresentados o contexto do tema que é a identificação das competências necessárias para Conselheiros de Administração de empresas brasileiras de controle familiar, bem como a definição do problema, os objetivos e as questões a serem respondidas ao concluir a pesquisa, a relevância e a delimitação do estudo.

No capítulo seguinte, é apresentado o referencial teórico, que inclui os resultados da revisão da literatura sobre Governança Corporativa, Conselhos de Administração e competências, bem como as definições e os conceitos centrais e os pressupostos da pesquisa.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Nele delimita-se a pesquisa, estabelece-se o sujeito, demonstra-se como foram coletados e tratados os dados e, por último, quais as limitações da investigação.

No quarto capítulo, apresenta-se o resultado das entrevistas realizadas com os conselheiros de administração selecionados, contextualizando as mesmas dentro do ambiente das empresas familiares e, relatando, descrevendo e analisando as informações coletadas na pesquisa. Apresenta-se também o resultado das entrevistas com um grupo de executivos de modo a estabelecer uma comparação com as competências de liderança apresentadas pelos conselheiros.

No quinto capítulo, finaliza-se apresentando conclusões e recomendações a respeito do estudo realizado.

Finalmente, no capítulo seis, são apresentadas as referências bibliográficas que subsidiaram a elaboração deste trabalho.

2.

Referencial teórico

Neste capítulo são discutidos aspectos teóricos que visam contribuir para o alcance dos objetivos propostos do presente estudo – identificar as competências necessárias para Conselhos de Administração, em especial de empresas brasileiras de controle familiar - dando ao leitor fundamentos para maior aprofundamento no assunto. Esta seção está dividida em 3 partes principais e abordam, respectivamente:

- (i) a questão da Governança Corporativa, abrangendo seus fundamentos e sua evolução para delinear um cenário de onde está inserido o trabalho no ambiente empresarial no mundo e no Brasil;
- (ii) a evolução, composição, atributos o funcionamento e os papéis dos Conselhos de Administração, no mundo e principalmente no Brasil de forma a contextualizar o problema de pesquisa;
- (iii) os resultados da revisão bibliográfica sobre o conceito de competências, e sua gestão, particularmente nos aspectos relacionados aos indivíduos e às organizações e como isso se reflete na relação com os conselheiros, suas implicações para a o desempenho da empresa e o reflexo nos Conselhos de Administração.

Por fim, embora não seja tema central de estudo, efetua-se uma conceituação limitada dos aspectos que julgamos pertinentes no tocante a empresas familiares e sua gestão, e o seu possível impacto na formação de Conselhos de Administração.

2.1.

A Governança Corporativa e sua evolução

Na evolução do estudo da Governança Corporativa, as primeiras definições formais focaram na abordagem de política e estrutura empresariais como fruto do processo de crescimento e complexidade das operações empresariais na primeira metade do século XX, quando intensificaram-se a estrutura de separação entre o seu controle e a sua propriedade, conforme os estudos mais aprofundados sobre esse aspecto por parte de Berle & Means

(1932) e Jensen & Meckling (1976). Essa nova estrutura tinha como objetivo permitir o investimento e o acesso a recursos financeiros e humanos para administração. Assim, cada vez mais se verificou um processo de diluição e despersonalização da propriedade das empresas e pela delegação dos direitos de controle a executivos profissionais.

A concepção de uma nova estrutura organizacional onde os acionistas controladores têm pouco controle e os responsáveis por gerir a organização – os executivos, também denominados agentes – detinham direitos reduzidos de propriedade gerou conflitos de interesses entre esses grupos, dando origem à teoria do Agente. Essa teoria aborda essencialmente o confronto observado entre os interesses dos acionistas e credores, e os interesses dos gestores gerado pela separação entre propriedade e gestão.

Cada vez o conflito dos Agentes é mais presente principalmente nos grandes grupos empresariais, onde a existência de gestores profissionais remunerados (diretores e gerentes) e que não possuem nenhuma participação na empresa é crescente. Neste cenário, aparece ainda a complexidade gerada pela diluição da propriedade dificultando o controle da ação dos gestores. Ainda que tal monitoramento dos gestores traga benefícios para todos os acionistas, os custos desse controle são arcados essencialmente por quem os implementa, tornando-se, eventualmente, inviável para os acionistas minoritários e por vezes, acabam acarretando a diminuição do valor da empresa.

Assim, historicamente, a evolução da Governança Corporativa teve como sustentação resolver conflitos entre os interesses de administradores e acionistas ou “donos” de empreendimentos que visavam lucro. Com o passar do tempo e com a sofisticação dos mecanismos de investimento e financiamento de empreendimentos, essa discussão se tornou mais ampla, levando a uma discussão se seu escopo de atuação deveria englobar vários outros *stakeholders* tais como financiadores, credores, acionistas minoritários, empregados, governo e a sociedade como um todo.

Com base nessa teoria, algumas medidas passaram a ser adotadas no intuito de mitigar o problema do Agente - de que o gestor aja em benefício próprio durante o processo de tomada de decisão representando um prejuízo para o acionista. Entre elas podem ser citadas: a redução do poder dos gestores através de medidas restritivas e punições legais-criminais para certos comportamentos, e programas de *stock-options* e remuneração variável.

A partir dos anos 90, algumas fraudes corporativas relevantes ocorreram despertando um estado de alerta em termos da necessidade de aumento dos requisitos no tocante à implantação de um arcabouço de Governança Corporativa. Esses escândalos (como o do Guinness, na Inglaterra, e de algumas companhias de extrema importância nos Estados Unidos, como IBM e General Motors, que quase foram à falência), sem que tivesse havido qualquer ação do Conselho de Administração no sentido de impedir tal rumo, fizeram com que fosse redobrada a atenção em torno de novos mecanismos de controle, principalmente voltadas para mitigar os riscos dos acionistas e investidores e a fiscalização dos executivos.

Com a meta de elaborar uma primeira referência sobre o tema com vistas a prevenir novos acontecimentos semelhantes, em 1991, *Sir Adrian Cadbury* do Banco da Inglaterra, coordenou o trabalho de um grupo envolvendo representantes daquele Banco, da Bolsa de Valores de Londres, do Conselho de Contadores Certificados e do Conselho de Relatórios Financeiros, no intuito de elaborar um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que acabou sendo editado em 1992 e que ficou conhecido como *The Cadbury Report*.

Esse código teve como base a prática do mercado de capitais norte-americano, considerado como o mais desenvolvido do mundo. Essencialmente, o *Cadbury Report* descrevia, em grandes linhas: (a) as responsabilidades do conselho; (b) os membros do conselho; (c) a importância dos membros independentes no conselho; e (d) a necessidade de comitês do conselho, especificamente um comitê de auditoria, um comitê de nomeação e um comitê de remuneração.

Lodi (2000) registra que durante os idos de 1992-93 e nos seguintes, a demissão de Robert Stempel, presidente da General Motors, e de seu Conselho de Administração, além de outros presidentes como os da IBM, Kodak, Sears, Compaq, Digital, Time Warner, American Express e Westinghouse, por pressão de conselhos e grupos de acionistas, marcaria o início da era da Governança Corporativa mais ativa. O advogado Ira M. Millstein, de 71 anos, professor da Universidade de Yale, e uma das figuras que mais tiveram destaque no processo da GM, se tornaria um dos gurus da Governança Corporativa. Diz-se, assim, que a história dos Conselhos passaria a ser separada em duas grandes eras: antes da General Motors e após a General Motors. Os acionistas mais ativos começariam a perceber que adoção de algumas práticas deveriam ser perseguidas: (i) Conselhos não poderiam ser muito grandes; (ii) a maioria dos

conselheiros deveria ser externa aos quadros da companhia; (iii) os Comitês de Auditoria e de Remuneração não deveriam ser estabelecidos sob a influência do presidente da companhia; (iv) os auditores externos deveriam ser contratados pelo Conselho e não pelos executivos; (v) o presidente/CEO não deveria acumular o cargo de Chairman (Presidente) do Conselho para haver independência; (vi) a remuneração do Presidente e dos executivos não poderia ser fixada por ele mesmo; (vii) os conselheiros deveriam ter uma idade-limite e não poderiam ficar mais de 10 anos no mesmo Conselho.

Mas de novo, em 2002 aconteceram novos escândalos envolvendo empresas muito grandes, como a empresa norte-americana de energia Eron que, para elevar o valor de suas ações, fraudou resultados dos seus balanços. A seguir escândalos envolvendo a americana WorldCom e a italiana Parmalat agravaram a percepção dos investidores e reguladores. Isso chamou atenção sobre a falta de transparência das empresas com seus investidores, trazendo à tona a desconfiança da comunidade empresarial na hora de investir. Esse fato tornou os investidores mais receosos ao investirem recursos, pois muitos perderam pequenos e grandes investimentos quando da ocorrência desse fato (STEINBERG, 2003).

Como reação a esses escândalos, uma nova ação regulatória abrangente foi estabelecida, a Lei Sarbanes-Oxley que foi promulgada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos, e que promoveu uma ampla regulação da vida corporativa fundamentada nas boas práticas de Governança Corporativa. Esse novo marco se baseou numa premissa relativamente simples: “a boa Governança Corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis” (ANDRADE e ROSSETTI, 2004).

Portanto, é de se esperar que as definições mais atuais para o tema – como fruto desses acontecimentos - se preocupem com o assunto envolvendo os conflitos dos Agentes e da defesa dos acionistas e demais *stakeholders*, passando pelas atribuições do Conselho e demais órgãos de assessoramento.

Cumprir notar que, de maneira sumarizada, duas abordagens podem ser adotadas para estudar o propósito das organizações no contexto da Governança Corporativa:

- a) A visão dos *shareholders* cujo propósito é maximizar a riqueza dos donos ou acionistas sendo também denominada como trinômio propriedade-gestão-retorno. Essa abordagem teve sua origem nos EUA e no Reino-Unido; e

- b) A visão dos *stakeholders* cujo foco é um equilíbrio de interesse entre as várias partes interessadas, inclusive com a participação de bancos na estrutura de capital e com acordo no processo de gestão, modelo predominante existente no Japão e na Alemanha.

Essa discussão persiste até hoje, com defesas das duas abordagens.

Sendo mais específico na busca de definir a Governança Corporativa, Vidigal (2007) apresentou uma definição evolutiva do tema e trazendo-a para o presente :

“Governança corporativa é o que se pode chamar de uma tradução malfeita da expressão inglesa "corporate governance". A origem é o verbo latino "gubernare", que quer dizer "governar", ou "dirigir", "guiar". O significado, meio vago, é o sistema pelo qual os acionistas de uma empresa ("corporation" em inglês) governam, ou seja, tomam conta, de sua empresa. É um sistema que, usando principalmente o "Conselho de Administração" ("Board of Directors" em inglês), também a Auditoria Externa e, às vezes, também o Conselho Fiscal - que ao contrário do de Administração não é obrigatório nas S.A. de capital aberto -, estabelece regras e poderes para Conselho, seus comitês, e diretoria, evitando os abusos de poder tão comuns no passado. Cria também instrumentos de fiscalização da diretoria.” (VIDIGAL, 2007, p.19)

Uma outra definição objetiva e atual é a de Slomski et al. (2008), para os quais, a Governança Corporativa é:

“Um sistema de decisão e práticas de gestão voltadas para a determinação e controle do desempenho e da direção estratégica das corporações. Por isso, a busca da redução de riscos internos e externos inerentes ao negócio, o gerenciamento de interesses, a redução da volatilidade dos resultados e a conquista da credibilidade dos investidores e da sociedade em geral são aspectos próprios da governança corporativa para ampliação das bases estratégicas da criação de valor.” (SLOMSKI et al., 2008, p.5)

Mais recentemente, o assunto Governança Corporativa passou a chamar mais atenção não só em função do crescimento dos investimentos globais em diversas economias e países – frutos de fusões, aquisições, privatizações, e de investimentos de fundos de previdência e investimento – mas também pela falência de grandes grupos de empresas como consequência de fraudes e má gestão. De acordo com Huang e Ho (2011) ao fazerem uma análise bibliométrica sobre Governança Corporativa através do *Social Science Citation Index* (que é uma base de dados da Thomson Reuters que provê dados sobre os assuntos e autores mais citados em cerca de 50 disciplinas) nas áreas de finanças, economia, administração e negócios de 1992 a 2008, a produção anual dos artigos sobre o assunto Governança Corporativa vem aumentando regularmente ano a ano. Nesse mesmo estudo, as palavras-chave estrutura de propriedade e

Conselho de Administração foram as mais evidenciadas no período estudado pelos autores.

Dado esse pano de fundo, ao abordarmos a definição de Governança Corporativa, pode-se dizer, todavia, que ela pode ser entendida de algumas formas, não sendo unânime.

Por conseguinte, exemplificando, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (originado a partir do IBCA ou Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração) que é uma organização no Brasil dedicada a difundir as boas práticas de governança para a comunidade empresarial brasileira - a Governança Corporativa congrega práticas que têm como objetivo aumentar o valor da empresa, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. A finalidade é criar um conjunto eficiente de mecanismos, seja de incentivo ou monitoramento, que assegurem que as ações dos executivos alinhadas sejam com os interesses dos acionistas, evitando assim os conflitos de agência. Para o IBGC, segundo seu Código de melhores práticas (2015) a definição apresentada para Governança Corporativa é:

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.” (IBGC, 2015, p.20)

Já para Shleifer e Vishny (1997), em linhas gerais a Governança Corporativa consiste no conjunto de mecanismos pelos quais investidores se asseguram do recebimento de retorno sobre seus investimentos e de novo, abordando a questão do conflito entre os agentes e os detentores do controle:

“Governança Corporativa lida com as maneiras pelas quais os supridores de capital para as empresas se asseguram de obter um retorno sobre seu investimento. Como é que esses fornecedores garantem que os gerentes irão devolver uma parte dos lucros para eles? Como é que eles terão certeza de que esses gestores não irão roubar o capital que eles forneceram ou investirão em projetos ruins? Como esses financiadores controlarão esses gestores?” (SHLEIFER e VISHNY, 1997, p.737)²

² Tradução feita pelo autor. Trecho original: “Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment. How do the suppliers of finance get managers to return some of the profits to them? How do they make sure that managers do not steal the capital they supply or invest it in bad projects? How do suppliers of finance control managers?”

Outro órgão relevante no Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), define Governança de uma maneira mais focada nas práticas de gestão mais abrangentes, enfatizando o desempenho sem deixar de mencionar ainda que de maneira sucinta, a prestação de contas (que trata essencialmente da ação dos administradores):

“o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.” (CVM, 2002, p.1)

Outro órgão que influenciou a Governança mundialmente foi a OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), que com cerca de 34 países-membros, em abril de 1998, criou um grupo de trabalho coordenado pelo advogado Ira M. Millstein, contando com a participação de Sir Adrian Cadbury, além de membros representantes de quinze países. O grupo produziria o trabalho intitulado *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*, publicado pela OECD, e que traria um conjunto de cinco princípios reunindo experiências dos países-membros, e não-membros, Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, setor empresarial, investidores, sindicatos e outras partes interessadas. Esses princípios têm sido atualizados desde então, com sua última versão datada de setembro de 2015, no documento *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Segundo a OECD, num sentido mais amplo, pode-se entender a Governança Corporativa como:

“A Governança Corporativa envolve um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, seu Conselho de Administração, seus acionistas e demais partes interessadas. A Governança Corporativa também fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos, e determina os meios para atingir os objetivos e monitorar seu o desempenho” (OECD, 2015, p.9)³

³ Tradução do autor: Trecho original: *Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined*

Quanto aos princípios, aplicáveis mais comumente a grandes companhias, mas também aplicáveis as pequenas conforme o documento, destacam-se (i) Garantir a base para um quadro eficaz de governança corporativa; (ii) Direitos e tratamento equitativo dos acionistas e funções-chave de propriedade; (iii) Incentivo aos investidores institucionais, aos mercados de ações e de outros intermediários como fiadores da governança; (iv) O papel das partes interessadas na Governança Corporativa – cooperação entre *stakeholders*; (v) Divulgação e transparência; (vi) As responsabilidades do conselho. Quanto a esse último princípio, dois assuntos emergem como importantes:

"Novas questões neste capítulo incluem o papel do Conselho de Administração na gestão de riscos, planejamento tributário e auditoria interna. Há também um novo princípio recomendando o treinamento e avaliação do Conselho e uma recomendação considerando o estabelecimento de comitês especializados em áreas como a remuneração, auditoria e gestão de riscos". (OECD, 2015, p.6)⁴

Um elemento importante a ser abordado também nesse ambiente, é a ética. Sob essa ótica, o desafio da Governança assume uma maior proporção, se enquadrando numa abordagem dos *stakeholders*, pois entende-se que a proteção do interesse dos acionistas não deve ser superior ao da sociedade devendo aderir aos princípios legais e éticos. Assim, segundo essa ótica, um sistema de Governança Corporativa deve assegurar o equilíbrio e regular a distribuição de responsabilidades e direitos dos executivos/gestores, acionistas, e demais *stakeholders*, em especial os credores, fornecedores, empregados, consumidores e governo.

Nesse arcabouço, o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal por sua vez formam as principais ferramentas para assegurar o controle da propriedade sobre a gestão.

Ainda sobre as definições de Governança, Steinberg (2003) aponta alguns princípios como fundamentais para uma “boa” Governança, com base no trabalho da OECD que são:

- Transparência (*disclosure*).
- Equidade (*fairness*).
- Prestação de contas (*accountability*).
- Cumprimento das Leis (*compliance*).
- Ética (*ethics*).

⁴ Tradução do autor. Trecho original: “New issues in this chapter include the role of the board of directors in risk management, tax planning and internal audit. There is also a new principle recommending board training and evaluation and a recommendation on considering the establishment of specialized board committees in areas such as remuneration, audit and risk management.”

Resumidamente, o princípio da transparência se traduz na simetria de informações para todos *stakeholders* e ao mercado em geral, principalmente com a indicação clara de onde os recursos financeiros estão sendo empregados. O princípio da prestação de contas se traduz em que as empresas têm a obrigação de disponibilizar informações padronizadas e confiáveis a todos os interessados explicitando os atos da administração e sua performance (advém daí a criação da área de Relações com Investidores nas empresas). Já o princípio da equidade significa que o relacionamento entre os agentes e as diferentes classes de proprietários devem ser caracterizadas pelo tratamento justo e equânime.

Um outro aspecto a ser considerado é que pesquisas recentes indicam relações empíricas entre proteção ao investidor e o valor da empresa, tanto em mercados desenvolvidos quanto em mercados emergentes (SILVA e LEAL, 2007). Estudos de La Porta *et al.* (1998, 2000) apontam que uma melhor proteção ao acionista está relacionada a um valor maior dos ativos da empresa, confirmando a hipótese de que investidores estão dispostos a pagar mais por ativos financeiros quando os direitos dos acionistas estão assegurados.

Nessa direção, a Governança Corporativa está relacionada portanto à valorização dos ativos e por conseguinte à geração de riqueza para os acionistas, pois ela é um mecanismo que ajuda a proteção dos investidores e dos acionistas em geral.

Por último, Vidigal (1996) entende a questão da Governança Corporativa no Brasil, da seguinte maneira:

“A meu ver, a resposta é: a questão básica da Governança Corporativa no Brasil é a preocupação com a melhoria da gestão. É como formar um bom conselho e como utilizá-lo, juntamente com a auditoria externa, e em cooperação com o principal executivo, no sentido de obter uma gestão o mais eficiente possível.”
(VIDIGAL, 1996, p. 65)

2.1.1. Sistemas de Governança Corporativa no mundo

As práticas de Governança Corporativa não são uniformes mundialmente. Dentre as várias diferenças, podem ser citadas desde as características da estrutura de propriedade das empresas até o sistema legal vigente em cada nação. Assim sendo, o ambiente institucional no qual cada companhia está enquadrada acaba influenciando de forma importante nas práticas de governança que são adotadas, bem como na estrutura do mercado de capitais e na forma pela qual os investidores obtêm proteção. Tendo isso em conta, é esperado que os

países e seus mercados apresentem diferenças entre os sistemas de Governança Corporativa das suas empresas.

Segundo Hoskisson *et al.* (2004), o sistema de governança adotado por cada país é parte de um conjunto de instituições que criam oportunidades para atividades de inovação e, conseqüentemente, competitividade global.

Exemplificando, nos Estados Unidos, uma vez que o mercado de capitais é bastante desenvolvido, as práticas de Governança Corporativa acabam se encontrando em um estágio de evolução avançado. Com base em Koen (2004), o sistema de governança americano é caracterizado por ter um sistema financeiro onde as empresas trabalham com horizontes de relativo curto-prazo, mas onde, ao mesmo tempo, se assumem riscos maiores. Esse tipo de característica é também parte de sistemas como o australiano, o canadense e o do Reino Unido.

Outra característica semelhante entre os sistemas dos Estados Unidos e do Reino Unido é a existência de grandes empresas com estruturas de capital bastante pulverizadas, não sendo comum a presença de empresas com poucos acionistas com grandes participações de capital.

De forma diferente aos sistemas apresentados, na Alemanha, a Governança Corporativa possui peculiaridades influenciada pelo mercado de capitais que é relativamente diminuto e com a estrutura de capital das empresas sendo pouco pulverizada – estando o controle nas mãos de grandes acionistas, normalmente, bancos e seguradoras.

Já no Japão, como decorrência de sua cultura coletivista, o propósito das organizações tem sido alcançar o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e a garantia do emprego vitalício para seus colaboradores. Da mesma forma como na Alemanha, as instituições financeiras – notadamente os bancos – se constituem na principal fonte de recursos para as companhias japonesas, assumindo o papel de financiadores. Nesse país, as empresas costumam ter seus Conselhos de Administração constituídos exclusivamente por executivos da companhia.

Na literatura, encontram-se alguns autores que buscaram analisar os sistemas de Governança Corporativa presentes em várias partes do mundo, procurando apresentar suas semelhanças e diferenças. Normalmente, a diferenciação é feita através de algum foco, muito comumente os tipos de instituições que financiam as empresas em um determinado país. Entretanto, estudiosos como La Porta *et al.* (2000) diferenciam os sistemas de Governança

Corporativa das nações com base na diferença presente entre os direitos dos investidores.

Qualquer que seja a forma utilizada para se estabelecer um sistema de classificação para as estruturas de governança, as nações possuem diferenças em termos de legislações, maneira em que os investidores são protegidos, e estruturas básicas de capital das empresas, entre outros. Essas diferenças são, na opinião de Bhasa (2004), os obstáculos mais relevantes para a convergência das estruturas de Governança Corporativa dos países. A convergência só deverá ocorrer a partir da existência de harmonia das práticas corporativas e dos sistemas legais presentes. Portanto, é bastante importante o desenvolvimento de métodos para integrar as práticas corporativas domésticas aos melhores padrões seguidos internacionalmente, de forma a incentivar os investimentos entre nações (globalização).

Coffee (1999) e La Porta *et al.* (2000) defendem que convergência dos sistemas de Governança Corporativa é politicamente difícil e improvável, dado o extenso volume de legislações que necessitariam ser modificadas.

Por outro lado, Hansmann & Kraakman (2001) afirmam haver uma boa probabilidade de convergência em direção a um modelo único de governança, uma vez que certa base de governança já teria alcançado um certo grau de padronização, isto é, as comunidades empresariais de cada país teriam atingido consenso de que os administradores devem se pautar de acordo com a defesa dos interesses de todos os acionistas, sejam esses controladores ou não da empresa.

Com relação ainda a tendência de uniformização das práticas de Governança, Almeida (2001) efetuou um estudo comparativo entre 21 dos cerca de 50 Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa presentes no mundo, mostrando que os tópicos mais abordados nos Códigos são os associados ao Conselho de Administração, à Independência e à Transparência.

2.1.2. A Governança Corporativa no Brasil

O desenvolvimento da Governança Corporativa no Brasil teve impulso a partir 1994, quando começaram as discussões em torno da criação de um órgão que definisse padrões a serem adotados pelos Conselhos de Administração no intuito de mitigar suas deficiências. Com esse propósito, foi fundado, em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Os conselheiros profissionais e independentes ganharam apelo devido à

busca de boas práticas de Governança Corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, buscando se tornarem mais atraentes para o mercado financeiro e de negócios.

Todavia, com o passar do tempo e dada a abrangência de atuação, o IBCA sentiu a necessidade de aumentar sua atuação focando não somente nos Conselhos de Administração, mas também em temas mais abrangentes como a propriedade, a diretoria, o Conselho Fiscal e a auditoria independente. Assim, o IBCA passou a denominar-se, em 1999, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma organização sem fins lucrativos.

De acordo com Silveira (2005), além dos incentivos de mercado provenientes do aumento da competitividade, algumas iniciativas institucionais e governamentais, também, vêm contribuindo para a melhoria das práticas de governança pelas empresas brasileiras, destacando-se além da criação do IBGC em 1995:

- aprovação da Lei nº 10.303 de 31/10/2001 (conhecida por Nova Lei das Sociedades Anônimas);
- criação dos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e do Novo Mercado pela BM&FBovespa (detalhado a seguir);
- estabelecimento de novas regras pela SPC, Secretaria de Previdência Complementar, para definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão;
- definição pelo BNDES da adoção de práticas de boa governança como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos;

Todo esse processo foi apressado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo.

Contudo, em virtude dos obstáculos enfrentados pelo aprimoramento dos padrões legais de Governança Corporativa em determinadas nações, alguns mercados foram obrigados a desenvolver mecanismos de adesão voluntária às melhores práticas de governança por parte das empresas. No caso do mercado brasileiro, foram implantados, no ano 2000, os contratos privados entre a Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) e as companhias abertas, contemplando compromissos de práticas adicionais de Governança Corporativa, o que representa uma alternativa às reformas legislativas pertinentes ao assunto (TAVARES FILHO, 2006).

Hoje no Brasil, uma parte considerável das companhias abertas já se empenha em oferecer aos seus investidores melhorias nas práticas de governança e de transparência. A adesão aos níveis diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBovespa gera uma maior percepção de segurança pelos investidores e pelo mercado aos esforços da empresa na melhoria da relação com investidores e eleva o potencial de valorização dos seus ativos (CARVALHO, 2003). Esse movimento também vem sendo adotado pelas companhias não-abertas (sem negociação de ações em bolsa), como fruto do objetivo de aumento do valor das empresas e da riqueza de seus controladores.

Os cinco níveis diferenciados de governança corporativa - além do Nível Tradicional - visam classificar dentre as empresas negociadoras de ações no mercado brasileiro, aquelas que assumem compromissos adicionais aos estabelecidos pela legislação quanto à transparência e ao grau de Governança Corporativa. A inclusão da empresa em um dos níveis da BM&FBovespa – Tradicional, Nível 1 (N1), Nível 2 (N2), Novo Mercado (NM), Bovespa Mais Nível 2 (BMN2) e Bovespa Mais (BM) – seguem algumas regras de adesão. Abaixo um resumo comparativo dos segmentos de listagem adotados pela BM&FBovespa:

Tabela 1 - Segmentos de listagem adotados pela BM&FBovespa

	BOVESPA MAIS	BOVESPA MAIS N2	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADI- CIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	25% de free float até o 7º ano de listagem		No mínimo 25% de free float			Não há regra
Distribuições públicas de ações	Não há regra		Esforços de dispersão acionária			Não há regra
Vedação a disposições estatutárias	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"		Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra	
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)

	BOVESPA MAIS	BOVESPA MAIS N2	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADI- CIONAL
Vedação à acumulação de cargos	Não há regra		Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra
Obrigações do Conselho de Administração	Não há regra		Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra	
Demonstrações Financeiras	Conforme legislação		Traduzidas para o inglês		Conforme legislação	
Reunião pública anual	Facultativa		Obrigatória			Facultativa
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório					Facultativo
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários		Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta			Não há regra
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)	
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatorie- dade em caso de cancela- mento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	Obrigatorie- dade em caso de cancela- mento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado ou Nível 2	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento		Conforme legislação	
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório				Facultativo	

Fonte: BM&FBovespa (2015).

Em resumo, os segmentos foram assim idealizados pela BM&FBovespa:

- **Bovespa Mais:** para empresas que desejam acessar o mercado de forma gradual; esse segmento tem como objetivo fomentar o crescimento de pequenas e médias companhias via mercado de capitais, possibilitando a realização de captações menores se comparadas ao Novo Mercado, mas suficientes para financiar o seu projeto de crescimento. Esse segmento também permite efetuar a listagem sem oferta, ou seja, a empresa pode ser listada na Bolsa e tem até 7 anos para realizar a Oferta Pública de Ações (que significa virar Companhia Aberta), sendo essa possibilidade ideal para as empresas que desejam acessar o mercado aos poucos, trabalhando a profissionalização gradualmente. Companhias listadas nesse segmento são isentas da taxa de registro (taxa cobrada pela BM&FBovespa para

registro de companhias) e recebem desconto gradual na taxa de manutenção de listagem, sendo 100% no primeiro ano.

- Bovespa Mais Nível 2: Semelhante ao Bovespa Mais, com algumas diferenças, sendo a principal a possibilidade de existência de ações PN (preferenciais), o que é vedado no Bovespa Mais.
- Novo Mercado: Esse nível foi lançado em 2000, tendo se tornado o padrão de transparência e governança exigido pelos investidores para as novas aberturas de capital. Esse nível se firmou como uma seção destinada à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de Governança Corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira. A listagem nesse segmento especial implica na adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da adoção de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente, entre elas (i) só poder emitir ações com direito de voto, as chamadas ações ordinárias (ON); (ii) o capital deve ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto; (iii) no caso de venda do controle, todos os acionistas têm direito a vender suas ações pelo mesmo preço (*tag along* de 100%); (iv) em caso de deslistagem ou cancelamento do contrato com a BM&FBovespa, a empresa deverá fazer oferta pública para recomprar as ações de todos os acionistas no mínimo pelo valor econômico; (v) o Conselho de Administração deve ser composto por no mínimo cinco membros, sendo 20% dos conselheiros independentes e o mandato máximo de dois anos; (vi) a companhia também se compromete a manter no mínimo 25% das ações em circulação (*free float*); (vii) divulgar dados financeiros mais completos, incluindo relatórios trimestrais com demonstração de fluxo de caixa e relatórios consolidados revisados por um auditor independente; (viii) disponibilizar relatórios financeiros anuais em um padrão internacionalmente aceito; (ix) divulgar mensalmente as negociações com valores mobiliários da companhia pelos diretores, executivos e acionistas controladores.
- Nível 2: O Nível 2 é similar ao Novo Mercado, com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de *tag along* de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista

controlador. As ações preferenciais ainda dão o direito de voto aos acionistas em situações críticas, como a aprovação de fusões e incorporações da empresa e contratos entre o acionista controlador e a companhia, sempre que essas decisões estiverem sujeitas à aprovação na assembleia de acionistas.

- Nível 1: As companhias listadas no Nível 1 devem adotar práticas que favoreçam a transparência e o acesso às informações pelos investidores. Entre elas, divulgar informações adicionais às exigidas em lei, como por exemplo, um calendário anual de eventos corporativos. O free float mínimo de 25% deve ser mantido nesse segmento, ou seja, a companhia se compromete a manter no mínimo 25% das ações em circulação.

Além da BM&FBovespa, há um outro importante órgão regulador da atividade de mercado de capitais no Brasil: a CVM (Comissão de Valores Mobiliários). A CVM disciplina, normatiza e fiscaliza a atuação dos diversos integrantes do mercado, abrangendo todas as matérias referentes ao mercado de valores mobiliários, não interferindo nas informações divulgadas pelas companhias, mas defendendo sua regularidade e confiabilidade.

Quanto à definição de políticas e normas ligadas ao desenvolvimento dos negócios, a CVM busca incentivar a discussão de questões, promovendo o estudo de alternativas e adotando iniciativas, de forma que alterações das práticas vigentes sejam feitas com o respaldo técnico e, institucionalmente, possam ser absorvidas de maneira mais estruturada. Nesse sentido, adota uma cartilha de recomendações de boas práticas de Governança Corporativa, cuja utilização, segundo Steinberg (2003), significa a utilização de padrões de conduta mais elevados que os requisitos da lei, abordando os seguintes temas:

- Transparência com relação às assembleias, a estrutura acionária e o grupo de controle – Desenvolvidas através da forma de convocação e pauta das Assembleias Gerais de Acionistas, do prazo de convocação de Assembleia Geral, de acordos de acionistas, da relação de acionistas e do processo de votação;
- Estrutura e responsabilidade do Conselho de Administração - Desenvolvidas através da função, composição, mandato, funcionamento dos comitês, participação de preferencialistas e Presidente do Conselho de Administração, além do presidente da diretoria;

- Proteção a acionistas minoritários – Desenvolvidas através das decisões de alta relevância para a empresa, do desenvolvimento da política de *tag-along*, das transações entre partes relacionadas, do direito a voto para ações preferenciais no pagamento de dividendos, da arbitragem para questões societárias, da proporção de ações ordinárias e preferenciais;
- Auditoria e demonstrações financeiras - Desenvolvidas através da discussão e análise da administração, da composição e funcionamento do Conselho Fiscal, do relacionamento com o auditor independente, da auditoria, do acesso a informações, das informações contábeis e da revisão recomendada pelos auditores.

Com a evolução, disseminação e regulação das práticas de Governança no Brasil, as melhores práticas são normalmente adotadas pelas empresas de capital aberto.

Entretanto, a concentração de propriedade ainda é uma característica dominante na estrutura de Governança Corporativa no Brasil, um país com grande presença de oligopólios, empresas de controle e administração familiar e controle acionário muito concentrado (FILHO, 1998). Conforme La Porta *et al.* (1998), As estruturas de propriedades que existem no país são consequência do ambiente legal e jurídico presentes.

Em função dessa alta concentração da propriedade – fundamentalmente calcada nas ações com direito a voto – aparece o principal problema de governança que ocorre entre os acionistas que controlam a entidade (ou acionistas controladores), e os outros supridores de recursos financeiros, que são os acionistas minoritários e os credores de longo-prazo (SILVEIRA, 2004).

Leal e Oliveira (2002) confirmam em seu estudo as principais características do ambiente brasileiro de governança das empresas:

“Companhias brasileiras são em geral controladas por grupos familiares ou por meio de acordos de acionistas. Os controladores detêm uma significativa parcela dos votos de controle, muito mais que o mínimo necessário para deter o controle. Há vasta evidência de expropriação, a proteção legal é frágil e a emissão de ações tem sido suspensa em virtude de baixas avaliações e para evitar a tributação. Metade dos conselhos ou são muito pequenos ou muito grandes. Os comitês do conselho não são efetivos. Os procedimentos do conselho raramente são formalizados e seus membros e CEOs não são avaliados na maioria dos casos. Os membros do conselho não são acionistas, em sua maioria. Não mais que 21 por cento de seus membros são independentes e apenas 2 por cento deles são eleitos por grupos independentes de acionistas. É provável que as melhorias na estrutura dos conselhos e procedimentos fiquem restritas às grandes empresas de capital

aberto com acionistas estrangeiros enquanto que a maioria das empresas evitará abrir seu capital (tradução nossa)” (LEAL e OLIVEIRA, 2002, p.21)

Em que pese o caráter não obrigatório de adesão a essa regulamentação e seus benefícios ao fortalecimento do mercado de capitais e de financiamento, há bastante que se avançar no desenvolvimento de um modelo de Governança Corporativa adequado à realidade nacional. Vidigal resume a discussão quanto ao uso de práticas americanas de governança ao ambiente nacional, afirmando que não são adequadas no Brasil. Afirmar existir “uma diferença tão gritante entre a teoria americana e a nossa realidade que torna boa parte dessa teoria inútil para nós” (VIDIGAL, 2007). Segundo o autor, a questão relevante não está ligada à proteção do controlador, mas à defesa do minoritário e, principalmente, como formar um bom conselho e utilizá-lo, juntamente com a auditoria externa e o principal gestor, para obter uma gestão eficiente.

Lethbridge (1997) em seu estudo sobre as tendências da empresa familiar no mundo, já ressaltava que a Governança Corporativa tenderia a se tornar um assunto de grande relevância no Brasil, à medida que sua estrutura corporativa passasse por um processo de consolidação com a consequente migração para uma nova estrutura de empresa. Essa estrutura seria caracterizada pela participação de investidores institucionais, controle acionário disperso e foco na eficiência econômica, geração de valor para o acionista e transparência na administração, passando para um modelo de negócios focado ao cumprimento de boas práticas de Governança Corporativa.

O reflexo de adoção desse modelo foi a adoção entre as metas de gestão das empresas da transparência, da prestação de contas e a equidade, e exigir que o Conselho de Administração - órgão representante dos acionistas ou cotistas - assuma de forma ativa seu papel de estabelecer as estratégias empresariais, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão, escolher a auditoria independente, entre outros.

2.1.3.

A Governança Corporativa e valor da empresa

Vários estudos afirmam que a proteção legal e de Governança Corporativa aos investidores é fundamental para o desenvolvimento dos mercados financeiros e um ambiente de negócios propício aos investimentos. Segundo La Porta *et al.* (1998, 2000), nas nações onde as leis não oferecem proteção aos investidores, o desenvolvimento do mercado de capitais é limitado. Quando os

direitos dos investidores são respaldados pelas boas práticas de governança e pela lei, os mesmos estão dispostos a pagar mais por ativos financeiros como patrimônio e dívida. Isto se deve a que, um ambiente legislativo seguro, garante que uma porção maior do lucro das empresas retornará para os investidores na forma de juros ou dividendos, limitando a sua expropriação pela administração. Ao controlar a expropriação, as regras ocasionam um aumento do preço dos títulos/ativos, ou do patrimônio (eventualmente ações no mercado) o que possibilita, por sua vez, que um número cada vez maior de empresários financie seus investimentos com capital externo, contribuindo para a expansão dos mercados financeiros.

Silveira (2005) em seu estudo explica que empresas que possuem uma estrutura de Governança Corporativa adequada às práticas recomendadas pelos agentes de mercado detêm melhores resultados e o preço de suas ações é mais bem avaliado pelo mercado do que o de empresas com uma estrutura de Governança não adequada. Essas boas práticas tendem a propiciar redução do custo de capital no médio e longo-prazo em virtude da redução do risco para os *stakeholders*, além de melhorar a qualidade e transparência das informações prestadas pelas companhias. Esses fatores impactam de forma positiva, direta ou indiretamente, o resultado da companhia gerando consequentemente condições para aumento da riqueza dos acionistas. Assim, entende-se que o desempenho econômico melhora, aumentando o retorno sobre o investimento e o valor da empresa (TAVARES FILHO, 2006).

O estudo realizado recentemente pela empresa de consultoria Deloitte denominado “O desafio de mensurar os benefícios das boas práticas” (2015), confirma que as empresas com boas práticas de governança, representadas pelo índice IGC (Índice de Governança Corporativa) – que avalia o desempenho das empresas admitidas nos Níveis 1 e 2 no Novo Mercado da BM&FBovespa – se mostram mais atraentes a investidores garantindo um maior retorno aos acionistas.

A figura 1 abaixo mostra a ascensão das companhias que compõe o IGC comparativamente ao Índice Bovespa. Outro ponto relevante é que segundo o citado estudo esse índice não chega a contemplar todos os aspectos ligados à Governança que afetam as empresas na atualidade, como marca, reputação, sustentabilidade e responsabilidade social. Segundo a Deloitte (2015):

“Hoje se discute muito como incorporar esses novos fatores, muitas vezes intangíveis, ao ambiente da Governança Corporativa” (DELOITTE, 2015,p.3)

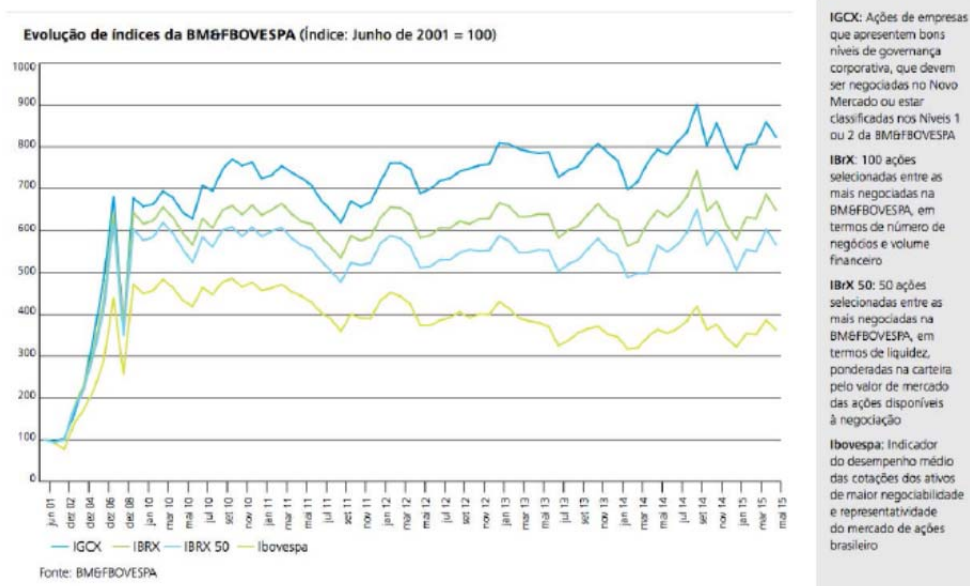


Figura 1 - Evolução de Índices BM&FBovespa
Fonte: Deloitte (2015).

Reforçando a importância da Governança Corporativa para o bom desempenho de uma empresa, reproduz-se, a seguir, a leitura de Roe (1994) no tocante à transformação do pensamento econômico sobre a firma:

*“A teoria econômica tratava a firma como um conjunto de máquinas, tecnologia, estoques, trabalhadores e capital. Coloque isso numa caixa preta, mexa e obtenha produtos e lucros. Hoje, a teoria vê a firma mais como uma estrutura de gerenciamento. A firma terá sucesso se os gestores puderem coordenar as atividades eficientemente; ela fracassará se os gestores não puderem coordenar e combinar, efetivamente, pessoas e recursos de acordo com a tecnologia e o mercado. No topo da firma existe o relacionamento entre os acionistas, o conselho de administração e os diretores. Se este relacionamento não funcionar adequadamente, a firma provavelmente fracassará.” (ROE, 1994, p.vii)*⁵

Com base na citação acima, pode-se entender a importância dos mecanismos de Governança Corporativa no sentido de assegurar o desempenho eficiente da empresa através do equilíbrio dos relacionamentos daqueles que detêm a posse da companhia ou o poder de decisão, quais sejam: Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

⁵ Tradução do autor. Trecho original: “Economic theory once treated the firm as a collection of machinery, technology, inventory, workers, and capital. Dump these inputs into a black box, stir them up, and one got outputs of products and profits. Today, theory sees the firm as more, as a management structure. The firm succeeds if managers can successfully coordinate the firm’s activities; it fails if managers cannot effectively coordinate and match people and inputs to current technologies and markets. At the very top of the firm are the relationships among the firm’s shareholders, its directors, and its senior managers. If those relationships are dysfunctional, the firm is more likely to stumble.”

Portanto, um bom processo de Governança Corporativa significa uma ferramenta poderosa capaz de potencializar positivamente o desempenho econômico-financeiro das empresas, bem como o modo pelo qual os investidores ou provedores de recursos financeiros para essas empresas têm maior garantia de que terão retornos de seus investimentos.

2.2.

O conselho de administração

Ao iniciar a análise do papel e atuação do Conselho de Administração, Gondrige *et al.* (2012) afirmaram que é necessária uma reflexão sobre a razão para a existência dos conselhos nas organizações.

De acordo com Hermalin e Weisbach (2003), uma das explicações seria a regulação, decorrente de imposição do Estado ou das bolsas de valores conforme seus códigos ou níveis diferenciados de governança.

Já de acordo com Gondrige *et al.* (2012), as evidências disponíveis indicam o contrário:

“A legislação fixa um número mínimo de membros. No entanto, na prática, os conselhos são geralmente muito maiores do que o exigido por lei. Neste estudo, constatou-se que, em 570 empresas de capital aberto, mais de noventa por cento delas possuem mais de três membros. Assim, se a existência dos conselhos fosse simplesmente fruto de ficções legais, as organizações aplicariam o mínimo exigido pela legislação.” (GONDRIGE et al., 2012, p.78)

Complementando, Hermalin e Weisbach (2003) sustentaram que “se os conselhos existissem simplesmente para satisfazer as requisições legais, eles representariam custos extras para as empresas que, conseqüentemente, por meio de *lobbying*, seriam eliminados, pelo menos em alguns lugares no mundo”.

Assim, uma hipótese a ser considerada é a de que os Conselhos de Administração seriam uma parte da solução para alguns problemas organizacionais ligados principalmente à governança, e que solucionariam problemas de agência comum em grandes empresas (HERMALIN e WEISBACH, 2003).

Entretanto, a presença de um Conselho de Administração numa empresa atuando de maneira eficaz é uma das principais ferramentas competitivas e estratégicas da organização. Quando atuante e bem estruturado, o conselho pode ser um elemento valioso, contribuindo para uma melhor tomada de decisão estratégica, e trazendo bastante valor à organização. Todavia, sabe-se muito pouco sobre o que torna os conselhos eficazes ou ineficazes (IBRAHIM *et al.*, 2003).

Num ambiente de constante resolução de problemas e diante da complexidade na qual as organizações estão inseridas, os Conselhos de Administração, sua composição, sua formação, seu propósito, e seu funcionamento estão entre os aspectos de governança mais discutidos por executivos, conselheiros, investidores e reguladores. Esse interesse progressivo tem como base – andando junto com a Governança Corporativa - as mudanças pelas quais os mercados passaram nos últimos 20 anos, amplificado pelos escândalos e crises financeiras que impactaram severamente o mundo dos negócios que, por sua vez, buscaram mecanismos que procurassem garantir um ambiente propício ao desenvolvimento empresarial.

Analogamente, Gondrige *et al.* (2012) observaram que os Conselhos de Administração estiveram em xeque aqui no Brasil em função dos escândalos em empresas brasileiras, como a Aracruz Celulose e Sadia, que sofreram significativas perdas em operações de derivativos financeiros levando as duas à beira da falência e a serem absorvidas por concorrentes, colocando os controladores destas em crise e os investidores em rota de colisão.

Todavia, é importante ressaltar a importância do Conselho de Administração como uma das principais – senão a principal - ferramenta para implementação de um sistema de Governança Corporativa, como atestam Andrade e Rossetti (2009):

“No ambiente de governança corporativa, quando estruturado segundo os códigos de melhores práticas, o Conselho de Administração é o órgão guardião dos interesses dos proprietários. Isto equivale dizer que se trata de um órgão de caráter nuclear, dotado de poderes emanados da Assembleia Geral, em torno do qual gravitam os demais órgãos da administração.” (ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p.271)

Entender sua constituição, seu funcionamento e sua dinâmica é importante para o encadeamento teórico na abordagem das competências dos integrantes dos Conselhos de Administração.

2.2.1. Atribuições dos conselhos de administração

No Brasil, a principal regulação para atribuições dos Conselhos de Administração tem como base a Lei das S.A. que estabelece a competência formal do Conselho de Administração em termos legais. Segundo o artigo 142 da referida Lei, compete ao conselho:

- fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observando o que a respeito dispuser o estatuto;
- fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- convocar a Assembleia Geral quando julgar conveniente;
- manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
- deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não-circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; e
- escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

Em adição a essas competências formais que são estabelecidas em lei, o IBGC (2015), em seu Código das melhores práticas, propõe atribuições mais amplas, não se restringido à Lei das S.A. De acordo como o Instituto, a discussão, a aprovação e o monitoramento de decisões envolvendo vários aspectos são de responsabilidade do Conselho de Administração, à saber:

- estratégia;
- estrutura de capital;
- apetite e tolerância a risco;
- fusões e aquisições;
- contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente;
- escolha e avaliação da auditoria independente;
- processo sucessório dos conselheiros e executivos;
- práticas de Governança Corporativa;
- relacionamento com partes interessadas;
- sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada);
- política de gestão de pessoas; e

- código de conduta.

Essa nova versão do referido código reduz a ênfase em questões já incorporadas na rotina das empresas e abre espaço para detalhar e atualizar aquelas que ainda não estão bem enraizadas como, por exemplo, a eficácia do conselho. Mesmo com a presença e normatização da lei e de atribuições convencionalmente aceitas como pertinentes do Conselho de Administração, os conselhos ainda possuem uma atuação considerada imperfeita. Isso sugere que existem outras questões que precisam ser analisadas e uma delas é a de como o conselheiro de administração atua, e quais as competências não formais devem fazer parte de seu acervo. Entretanto, ainda é pequeno o progresso nessa direção. Os pesquisadores, em especial brasileiros, têm focado em demasia na relação entre estrutura dos conselhos e desempenho empresarial, não se interessando em investigar junto aos conselheiros quais seriam as atribuições e competências do conselheiro e como eles as têm desenvolvido.

Dentre os itens mais importantes constantes no código do IBGC, devem ser destacados as novas formas de participação dos *stakeholders*, com mais transparência e maior detalhamento da atuação do Conselho de Administração.

No tocante ainda ao Conselho de Administração continuam a fazer parte do código os princípios fundamentais, como a separação das funções de presidente do Conselho e presidente executivo. Sobre as características dos conselheiros há atenção particularmente sobre disponibilidade de tempo, o qual recomenda ao conselheiro restringir o número de participação em conselhos e comitês para que possa exercer plenamente sua função. Ainda, sobre o conselheiro independente há um detalhamento do conceito de independência e da sua importância.

Outro assunto destacado é o item remuneração onde há recomendação de detalhamento e indicação para evitar estruturas de incentivo de remuneração que atrelem a remuneração do conselheiro à da gestão. O código também evidencia a necessidade do Conselho de Administração ter autonomia para fiscalizar e supervisionar a gestão e indica a divulgação, individual ou coletiva, do tipo de remuneração recebida pelos conselheiros: fixo, variável e benefícios. Em relação à evidenciação há incentivo a um maior nível de transparência e frequência na divulgação de informações.

Ainda, o referido código explicita que, independente de sua forma societária – se companhia aberta ou fechada – o Conselho de Administração deve ter zelo pela manutenção dos valores da empresa, crenças e propósitos dos proprietários, discutidos, aprovados e revistos em reunião do Conselho de Administração e, para isso seus componentes devem ter:

- (i) integridade pessoal;
- (ii) capacidade de ler e entender relatórios contábeis e financeiros;
- (iii) ausência de conflito de interesses;
- (iv) tempo disponível;
- (v) ser bastante motivado;
- (vi) alinhamento com os valores da empresa; e
- (vii) conhecimento das melhores práticas de governança corporativa.

Além das qualidades definidas acima, na formação do conselho devemos citar, as seguintes experiências, conhecimentos ou competências:

- (i) ter experiência de participação em bons conselhos de administração, ou seja, os reconhecidos por sua excelência;
- (ii) experiência como executivo principal ou de diretoria;
- (iii) ser experiente em administrar crises;
- (iv) entender de finanças;
- (v) conhecimentos contábeis;
- (vi) conhecimentos do ramo da empresa;
- (vii) conhecimento do mercado nacional e internacional;
- (viii) ter visão estratégica; e
- (ix) contatos de interesses da empresa.

Segundo Linck *et al.* (2008), a composição dos Conselhos de Administração e seu impacto no comportamento das empresas é uma das questões mais debatidas atualmente no ambiente empresarial. Todavia, como afirma Guerra (2009):

“Quando se observam os tipos de estudos sobre conselhos, a maioria dos estudos centrou-se na composição, na pertinência da presença e na proporção ótima de conselheiros independentes (em relação aos gestores), na quantidade de executivos no conselho, na inseparação dos papéis de presidente do conselho e do presidente da diretoria executiva (CEO), na seleção de conselheiros e em outros elementos relacionados com a estrutura do conselho. A escolha dos temas em grande parte está de acordo com os eixos centrais de preocupação de governança em mercados com forte dispersão acionária. Em todo caso, não há grande entusiasmo com os resultados encontrados [...]”. (GUERRA, 2009, p.31)

2.2.2.

As estruturas dos Conselhos de Administração no Brasil

As estruturas e composição de Conselhos de Administração apresentam grande variabilidade no Brasil. Alguns estudos se dedicaram a entender as configurações quanto a determinados aspectos. Silveira *et al.* (2003) destacaram que as empresas com pessoas distintas ocupando os cargos de CEO (Chief Executive Officer), e presidente do conselho apresentavam um maior valor de mercado, do mesmo modo que as empresas com um número intermediário de conselheiros, entre cinco e seis. Andrade *et al.* (2009) afirmaram que empresas de maior porte tendem a ter um maior número de membros no conselho, conjuntamente com uma parcela maior de conselheiros externos. Ademais, o mercado de capitais tende a valorizar mais as ações de empresas com um Conselho de Administração composto por um número maior de conselheiros.

Quanto ao tipo, segundo o Código do IBCG (2015), os Conselhos de Administração podem ser constituídos por três classes de conselheiros:

- (i) os externos, conselheiros que não trabalham na empresa, mas não são independentes;
- (ii) os internos, ou seja, aqueles que são diretores ou empregados das empresas; e
- (iii) os chamados conselheiros independentes.

Os conselheiros independentes apresentam as seguintes características:

- (i) não tem qualquer vínculo empregatício com a empresa, exceto eventual participação de capital;
- (ii) não foram empregados da empresa ou de alguma de suas subsidiárias;
- (iii) não estão oferecendo serviço ou produto à empresa;
- (iv) não são empregados de entidade que esteja oferecendo serviço ou produto à empresa;
- (v) não são cônjuges ou parentes até segundo grau de algum diretor ou gerente da empresa; e
- (vii) não recebem outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiros e eventuais dividendos (se forem também proprietários).

A classificação acima é descrita de uma ótica semelhante por Silva (2012):

“Existem três classes de conselheiros: Internos ou insiders: podem ser diretores ou funcionários de alto nível da empresa. Externos ou outsiders relacionados: pessoas que não trabalham na empresa, mas mantém algum tipo de relação com a companhia, não são independentes. Independentes ou outsiders: pessoas que não têm nenhum vínculo com a empresa, nem por meios secundários ou pessoais.” (SILVA, 2012, p.221)

Não é por outra razão que as boas práticas de Governança Corporativa recomendam que o Conselho de Administração deve ser composto em sua maioria, por conselheiros independentes, de maneira a manter a isenção de interesses. De qualquer forma, espera-se que o Conselho atue para o interesse maior da empresa, e por consequência, no interesse de todos os acionistas, com a máxima independência possível em relação ao acionista, grupos acionários ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito-o para o cargo, sabendo que, uma vez escolhido, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os proprietários.

Daí advém a boa prática que se deve evitar o acúmulo de cargos entre conselheiros e diretores, já que o Conselho de Administração deve fiscalizar a diretoria, e portanto a separação dos poderes evita o conflito de interesses de fiscalizar a si mesmo. Além disso, a avaliação da diretoria pode também ficar prejudicada no caso da não-segregação de funções, pois o conselho, sem interferir em assuntos operacionais, deve fazer uma avaliação formal do seu desempenho, bem como manter atualizado um plano de sucessão.

O prazo do mandato do conselho deve ser definido, sendo sua duração não ultrapassando dois anos, sendo a reeleição possível depois de uma avaliação formal de seu desempenho.

Segundo o código do IBCG (2015), o número de conselheiros deve ser ímpar, variando de 5 a 11, com esse número variando de acordo com o porte, complexidade das atividades, estágio de ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês.

Estudos efetuados por Gondrige *et al.* (2012) que concordaram com Andrade *et al.* (2009) apontaram que companhias mais valorizadas tendem a possuir maior número de conselheiros e, em média, um percentual maior de conselheiros independentes. Entretanto, da mesma forma que Andrade *et al.* (2009), os autores constataram que a variável conselheiro independente não apresenta relação estatisticamente relevante com o valor de mercado das empresas. Além disso, os autores observaram que as empresas com pessoas distintas ocupando os cargos de CEO e presidente do conselho não apresentavam um maior valor de mercado, em contraponto aos estudos de Silveira *et al.* (2003).

Apesar do debate e energia despendida pelos acadêmicos, os achados, como sugeriu Guerra (2009), ainda são inconclusivos e, em alguns casos, controversos. As metodologias usadas podem ainda não serem capazes de retratar com assertividade qual seria a relação da estruturação dos conselhos com o valor das empresas. Todavia, Gondrige *et al.* (2012) complementa que os Conselhos de Administração são parte importante da solução para os problemas de governança da maioria das organizações e que visualizá-los a partir desta perspectiva é a forma mais útil para estudar o modo como eles são estruturados e suas funções nas organizações. Sem dúvida, reconhece-se a importância do Conselho de Administração, porém, formas alternativas para a entendimento da atuação dos mesmos devem ser perseguidas, em especial, sob a perspectiva do próprio conselheiro e não somente da forma como os conselhos são estruturados – se encaixando aí o estudo sob a ótica de competências. Deve-se ter cuidado ao admitir que um profissional, ao assumir sua função, irá agir de uma determinada maneira somente por conta de certa estruturação estabelecida naquele conselho, ou ainda, que criar regras e recomendações garantirão um bom funcionamento do órgão e, por consequência, uma boa atuação do conselheiro. Além disso, as pessoas possuem atitudes, crenças e experiências que devem ser consideradas nas análises sobre os Conselhos de Administração. Ainda, a própria estrutura de controle (familiar ou não) é outro fator que também adiciona mais complexidade na escolha e desempenho dos mesmos.

Em seu estudo com mais de 500 conselheiros suecos, Adams *et al.* (2011) mostraram que na tomada de decisões estratégicas, os gestores recorrem a seus valores e suas crenças para orientá-los no comportamento a ser seguido e entendido como correto. No Brasil, Santos e Ckagnazaroff (2012) entrevistaram diretores executivos, conselheiros, consultores, gestores de fundos e acadêmicos para saber o que eles pensavam sobre o Conselho de Administração. Segundo os entrevistados, muitas vezes foi colocada em dúvida a credibilidade do conselho. Para muitos deles, o conselho é apenas um órgão, que em geral é teatral, sem se envolver diretamente com as questões importantes da organização. O conselho existiria para cumprir as regras estabelecidas pelo ambiente, ou seria algo em resposta às pressões institucionais. Alguns entrevistados reportaram que seria apenas um órgão que assina e ratifica as decisões da diretoria executiva, sem ser uma instância de debate e diálogo sobre os rumos da organização.

Assim, para que a escolha dos conselheiros assuma papel relevante, é importante que se faça uma boa escolha na hora da montagem de um Conselho, pois é fundamental escolher e manter pessoas certas, conforme Lodi (2000):

“No Brasil, já passamos pela fase dos "conselhos de compadres", mas ainda temos muitos "conselhos de notáveis", com objetivos mais institucionais do que propriamente de criação de valor. No entanto, temos assistido nos últimos anos uma crescente profissionalização dos conselhos de administração, com a presença de executivos independentes que têm um envolvimento construtivo e contribuem para a realização dos resultados da empresa. O último passo é procurar tirar o máximo proveito do conselho. Para tanto, é importante: utilizar o tempo dos conselheiros mais produtivamente; fornecer informações com qualidade e no prazo adequado; encorajar o foco nas questões mais importantes; desenvolver processos que facilitem o monitoramento; e tirar maior proveito das reuniões [...]. No mínimo 50% do tempo das reuniões deve ser dedicado para discussões com os principais executivos sobre as questões relevantes que afetam os negócios da empresa.” (LODI, 2000, p. 98):

Desse modo, o Conselho de Administração somente adicionará valor à organização se estiver em sintonia com uma base alinhada com as boas práticas de Governança Corporativa, com seu papel bem definido, com uma estrutura apropriada, e com as pessoas com as competências certas e processos que permitam extrair o máximo de cada conselheiro

Nesse aspecto, a situação da empresa, a complexidade de seu setor de atuação, o estilo e a competência do conselho ajudarão a definir o grau de dedicação necessária de cada conselheiro e o número de integrantes.

Guerra (2009), ao explorar o papel dos conselhos nas empresas listadas na BM&FBovespa, observou que, quando os conselhos são influentes e discutem profundamente as questões relevantes da organização (por exemplo, a substituição do CEO), a empresa tende a adotar padrões mais elevados de Governança Corporativa. Desse resultado, pode-se depreender que os conselhos que debatem e discutem os assuntos relevantes para a organização podem fazer com que a mesma tenha uma busca contínua pelo aprimoramento da gestão. Tanto Guerra (2009) quanto Santos e Ckagnazaroff (2012) concordam que é preciso entender melhor como funcionam os conselhos e qual o papel dos conselheiros no desenvolvimento das organizações.

2.2.3.

O papel dos conselhos de administração

Um aspecto que contribui para o entendimento e das análises posteriores do presente estudo é uma revisão dos papéis dos Conselhos de Administração. Vários autores ao longo do tempo vêm se debruçando sobre o tema com visões contrastantes - alguns deles semelhantes - em que pese o passar dos anos. Essas visões ressaltam alguns papéis que terão influência na demanda por competências dos conselheiros para seu perfeito desempenho e atuação plena.

Guerra (2009) efetuou uma análise de pesquisas anteriores, apresentando uma síntese dos papéis dos conselheiros. Em resumo, os papéis são:

Tabela 2 - Rótulos e papéis do Conselho de Administração

Autor	Rótulos e entendimento de papéis do Conselho de Administração (CA) pelos pesquisadores		
Mace (1971)	Aconselhamento – O papel do CA é primordialmente de aconselhamento e não de natureza decisória. – A gestão da companhia gerencia e os membros do conselho servem como fonte de aconselhamento e sugestões para a gestão.	Disciplina – O CA disciplina os executivos. Mesmo sem fazer perguntas perspicazes, a simples existência da reunião com o CA leva os gestores (executivos) a tomarem cuidado com os números e relatórios. – O CA não toma decisões indicadas pelo CEO (executivo). A aprovação do CA é perfunctória. – O CA serve como consciência coletiva" (p. 97). É visto como o guardião que representa o mundo externo e assegura que os executivos não tenham conduta inadequada.	Órgão de decisão em tempos de crise – Selecionar o sucessor do CEO em caso de morte ou incapacidade. – Quando a liderança e desempenho do CEO são tão insatisfatórios que uma mudança precisa ser feita. – Conselheiros não avaliam efetivamente o CEO, pois, como são escolhidos por ele, mantêm relações de lealdade. É preciso muita evidência para que se chegue à conclusão de que o CEO deve sair.
Fama e Jansen (1983)	Controle de decisão e monitoramento – Aprovar as propostas para a utilização de recursos e principais políticas. – Monitorar o desempenho dos agentes de decisão e os prêmios de implementação. – Ápice do sistema de controle de decisões. – Contratar, demitir e definir remuneração dos gestores de alto nível.		
Zahra e Pearce (1989)	Monitoramento e controle – Seleção de executivos. – Monitorar e avaliar o desempenho dos executivos.	Estratégico – Definição dos conceitos de negócio. – Desenvolvimento da missão da empresa. – Seleção da estratégia.	Aconselhamento e serviço – Representar os interesses da firma na comunidade. – Servir de ligação com o ambiente externo. – Desempenhar funções de cerimoniais na vida da firma.
Johnson, Daily e Ellstrand (1996)	Monitoramento e controle – Monitorar os gestores como fiduciários dos acionistas. – Contratar e demitir o CEO. – Determinar remuneração dos executivos. – Monitorar os executivos.	Dependência de recursos – Facilitar aquisição de recursos. – Legitimador das ações do CEO.	Aconselhamento e serviço – Aconselhar o presidente executivo e os principais executivos. – Iniciar e formular a estratégia.

Autor	Rótulos e entendimento de papéis do Conselho de Administração (CA) pelos pesquisadores			
Stiles e Taylor (2001)	Estratégico – CAs não estão envolvidos no processo de formulação estratégica, mas determinando os parâmetros dentro dos quais a discussão estratégica acontece. – Guardião das definições corporativas: em que negócios atuar, critérios para aquisições e desinvestimentos. – Filtrar opções estratégicas propostas. – Guardião dos valores.	Controle – Controlar as fronteiras da firma a partir da definição do propósito da empresa. – Servir como árbitro do sistema de crenças, em sua guarda dos valores da empresa. – Monitorar a operação, ambiente externo e desempenho do CEO.	Institucional – Ligações com grupos externos. O conhecimento obtido alimenta a discussão estratégica e pode aumentar o aprendizado da organização. – Manter bons contatos com os donos. – Desenvolver sólida reputação de boa gestão e responsabilidade de prestar contas.	
Hillman e Dalziel (2003)	Monitoramento e controle – Monitorar o CEO. – Monitorar a implementação da estratégia. – Planejar a sucessão do CEO. – Avaliar e premiar os executivos.	Dependência de recursos – Prover legitimidade / ampliar imagem pública da firma. – Prover expertise, ministrar conselho. – Ligar a firma a partes interessadas. – Facilitar acesso a recursos. – Construir relacionamentos externos. – Ajudar na formulação da estratégia.		
Carter e Lorsch (2004)	Watchdogs (cães de guarda) – Monitorar a companhia e o desempenho da gestão. – Revisar resultados financeiros. – Avaliar o CEO. – Avaliar auditoria anual com auditores externos. – Monitorar riscos: assegurar que os maiores riscos são identificados e administrados.	Pilots (Pilotos) – Tomar as principais decisões. – Decidir sobre aquisições e desinvestimentos, estruturas de capital e dividendos. – Decidir sobre contratação e demissão do CEO. – Aprovar mudanças na estrutura organizacional. – Aprovar limites de risco.	Aconselhamento – Oferecer aconselhamento para a gestão, especialmente para o CEO. – Gestão pode aproveitar da experiência e sabedoria dos conselheiros.	
Jonsson (2005)	Carimbador (Rubber Stamper) – Nada além de concordar com as decisões da gestão. – Autorização de rotina das ações. – Segue procedimentos legais. – Autor cita Peter Drucker em sua referência ao CA como uma impotente ficção legal e cerimonial (1974, p. 628).	Watchdog (cão de guarda) – Monitora mais diligentemente. – Reclama quando há irregularidades ou falta de informação.	Pilot (Piloto) – Direciona a companhia. – Toma decisões e age sobre elas.	Aconselhador – Participa do diálogo com a gestão. – Apoia a gestão trazendo conexões com recursos e relacionamentos.
Clarke (2007)	Controle - Monitorar a gestão e assegurar prestação de contas.	Estratégia - Aprovar e monitorar a direção Estratégica.	Conselho - Aconselhar e orientar os executivos em Assuntos críticos.	Institucional - Construir relações institucionais com investidores, partes interessadas e comunidade.

Fonte: Guerra, 2009, p. 37-38.

Diante do quadro acima, percebe-se a diversidade de entendimento acerca do papel de um conselheiro, visto que, existem várias perspectivas de análise. A literatura mostra que o conselho deve ir desde uma postura de “cão de guarda” da organização até o de representante da mesma perante à comunidade. A questão mais complexa é tentar entender qual o posicionamento adotado por cada conselho e seus conselheiros. Para tal análise, não se pode perder de vista que uma coisa alimenta a outra, ou seja, a postura assumida por um membro do conselho está atrelada a dinâmica do conselho e o ambiente na qual eles estão inseridos e vice-versa. Um conselho formado por pessoas que tem uma familiaridade maior com a visão de controle tende a desenvolver uma atuação controladora. Um conselheiro com um perfil de diálogo e aconselhamento dificilmente ficará confortável nesse conselho. Todavia, a existência de um contraponto é importante e se faz necessário.

Por isso, é desejável é que o conselho tenha uma mistura balanceada de perfis e competências que possam fazer com que a diversidade seja benéfica para a organização. Os conselhos devem ter, por exemplo, uma capacidade adequada nos assuntos de controle e assessoramento, para que possam apoiar as principais decisões estratégicas da organização.

Uma visão tradicional é que a atuação de um conselheiro de administração é focada no monitoramento e no controle da organização, com o objetivo de mitigar os possíveis conflitos de interesses que coabitam a gestão organizacional. Entretanto, depois da década de 90, como já mencionado, alguns escândalos corporativos fizeram com que fossem discutidos mais profundamente o papel dos conselheiros. O termo Governança Corporativa começou a ser difundido como sinônimo de ética e transparência. Dessa forma, os conselhos passaram a ser mais atuantes na gestão estratégica das organizações, tendo assumido a liderança para que a empresa aja de forma transparente, ética, legal e sustentável.

Alguns estudos se propuseram a entender como o conselheiro está ampliando o seu escopo de atuação e se envolvendo nas questões estratégicas das organizações (BRAUER e SCHIMIDT, 2007). A maioria desses estudos se concentraram em avaliar a relação entre a estrutura/composição do conselho e o desempenho financeiro das empresas. Alguns estudos recentes posicionam que os conselheiros devem extrapolar suas funções em prol de um maior envolvimento estratégico, em vez de exercerem apenas funções tradicionais de controle e monitoramento (NIGHTNGALE *et al.*, 2006; BAILEY e PACK, 2012). Normalmente, nas organizações tradicionais, os responsáveis pela condução da

estratégia das empresas sempre foram o CEO e a diretoria executiva, conforme estabelecem vários estudos no campo da estratégia. Ainda, segundo essa abordagem, há uma linha de pensamento que defende uma clara segregação entre os conselheiros e da direção executiva, com os conselheiros não devendo se envolver nas operações rotineiras da organização.

Entretanto, cada vez mais, o conselho está sendo convocado para assumir responsabilidades pelo direcionamento das organizações, ultrapassando o escopo anterior e simples do órgão que apenas aprova o planejamento estratégico definido pelos diretores executivos (INGLEY e VAN DER WALT, 2001).

Um simples mapa de tarefas quanto a implementação das boas práticas de governança não é suficiente para garantir uma eficaz atuação dos conselhos. É necessário o aprofundamento nos processos da governança (FINKELSTEIN e MOONEY, 2003), analisando os pressupostos que suportam as práticas da governança, já que somente o monitoramento e o controle não são suficientes para explicar a dinâmica de um conselho. Os conselheiros cada vez mais necessitam ir além de suas atribuições tradicionais e, em conjunto com o CEO, compartilhar a liderança da empresa para que ela cumpra seus objetivos econômicos, legais, éticos e de gestão (BUCHHOLTZ *et al.*, 2003). De maneira geral, o Conselho de Administração é também responsável pela administração da organização em conjunto com a diretoria executiva, com sua atuação decisória sendo no âmbito mais colegiado, enquanto os diretores - em alguns momentos - têm espaço para agir individualmente.

Conforme Van Ees *et al.* (2009), a principal característica do comportamento dos conselhos é a racionalidade limitada dos conselheiros para reunir e processar todas as informações possíveis de forma eficaz. Os órgãos de Governança Corporativa, como os conselhos, poderiam ser formados no intuito de reduzir a complexidade, facilitando a cooperação e a coordenação entre as partes interessadas. A resolução dos conflitos de interesses é percebida como resultado de um processo contínuo de negociação política entre os membros de várias coalizões que possuem interesses na organização. Portanto, essa perspectiva da governança desconsidera que os conselheiros possuem um objetivo previamente definido e que irão racionalmente chegar a uma decisão unificada que maximizará o valor da organização.

Concluída a explanação das diversas óticas de atuação do Conselho de Administração, é necessário para o prosseguimento do estudo, a abordagem da revisão teórica do assunto competências, que será feito a seguir.

2.3. Gestão de competências

Com o afloramento da Era do Conhecimento, houve uma mudança radical na forma de criar e gerir valor nas organizações. Atualmente, a perenidade e a viabilidade das empresas depende cada vez mais da capacidade gerencial de administrar e desenvolver ativos intangíveis. Essa abordagem ultrapassa os grandes desafios que são, para as organizações, obter e desenvolver instrumentos de gestão que lhe permitam ter acesso a essa habilidade, relacionada à gestão e as pessoas.

Segundo Gramigna (2002), a partir de 1970 algumas práticas gerenciais foram bastante difundidas na comunidade empresarial, em particular o Desenvolvimento Organizacional (fim dos anos 70 – início dos anos 80), a era da Qualidade Total (início dos anos 80 e auge nos anos 90) e a Reengenharia (nos anos 90), que levaram a uma migração na maneira de como gerenciar pessoas, passando do foco operacional para o estratégico. Assim, a gestão de pessoas assumiu um espaço mais estratégico repassando grande parte da responsabilidade pelo desenvolvimento dos recursos humanos para os gestores (de todos os níveis) e partindo para uma gestão integrada e voltada para o alcance dos objetivos organizacionais (GRAMIGNA, 2002; ROCHA-PINTO *et al.*, 2003). Portanto, ter um modelo de gestão de pessoas efetivo que compatibilize os interesses das empresas com os dos indivíduos passou a ser uma busca das organizações com intuito de se manter e se desenvolver no mercado.

Além disso, a lógica para a sobrevivência passa a ser a de não mais esperar que mudanças no ambiente de negócios definam uma nova forma de atuação e sim passa a ser a criação de mecanismos que garantam a flexibilidade necessária à mobilização dos recursos internos, a fim de promover novas formas de desenvolvimento dos negócios.

Essa linha de conduta estratégica, explicitada na literatura acadêmica como Visão Baseada em Recursos, se baseia no princípio de que, além de se conhecer a força do mercado, é necessário atuar nos pontos fortes e fracos que toda e qualquer organização possui. Assim, as organizações passam a ser estimuladoras do aprendizado contínuo de forma a expandir os seus pontos fortes ao mesmo tempo em que superam suas limitações.

Com isso, as propostas para a obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências; acumulação do saber e gestão do capital intelectual (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Nesse ambiente, a gestão baseada nas competências, ou simplesmente gestão de competências - tema ainda relativamente novo no Brasil - surge como uma importante ferramenta de gestão, baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho superior de uma organização. Nessa ótica, propõe-se a integrar e a orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando a identificar e a desenvolver nas pessoas que atuam numa organização as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003).

Mesmo sendo o assunto gestão de competências relativamente recente, cada vez mais se observa o interesse pelo mesmo por parte dos responsáveis pelas áreas envolvidas com gerenciamento de pessoas, acarretando numa crescente discussão acerca de competências nas últimas duas décadas (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003).

A adoção da gestão de pessoas baseada em competências força à empresa a uma clara identificação das lacunas ou deficiências que existam em seu quadro funcional e que possam dificultar o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para suprir ou sanar tais lacunas ou deficiências, devem ser colocadas a serviço do desempenho organizacional as várias dimensões funcionais de gestão de pessoas como, dentre outros, a captação e seleção de talentos, remuneração e reconhecimento, avaliação de desempenho e, em especial, a educação continuada (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003).

Segundo Tomei (2008), hoje, continuamos a ver programas de desenvolvimento gerencial que priorizam o ensino de análise de balanço e gestão financeira. No entanto, cada vez mais a compreensão “do que não está escrito”, “da forma como as coisas são feitas”, dos modelos mentais que alimentam a tomada de decisão, são competências essenciais para qualquer profissional que queira lidar com um mercado global competitivo,

Nesse intervalo de tempo, observa-se vários estudiosos que se dedicam ao desafio de conceituar e definir competência, associados a diferentes significados, seja em nível individual ou em nível organizacional, as quais estão cada vez mais conscientes da importância da necessidade de extrair valor de suas *core competencies* ou competências centrais, ou aquelas que realmente são fundamentais para o negócio (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

2.3.1. Definição de competências

O significado de competências evoluiu, e por isso, ser considerado competente no trabalho no século XXI apresenta alterações em relação ao que era percebido como tal em 1950 ou 1970. Tendo como base os estudos de Le Boterf (2014), esse questionamento passou a não se limitar à academia, dada sua relevância para o comando das organizações que necessitam tomarem decisões sobre o quanto investir em tempo e recursos na gestão de competências.

De acordo com a citação efetuada por vários autores, a expressão “competência” era utilizada, no fim da Idade Média, somente na linguagem jurídica e se referia a uma pessoa ou a uma corte capaz de apreciar e de julgar questões. O termo ganhou notoriedade e passou a expressar o reconhecimento social sobre a declaração de alguém em relação a um determinado assunto. Posteriormente, veio a ser usado genericamente para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Dentro dessa abordagem, competência é tratada, no entanto, como uma característica individual, como um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes, como um estoque de recursos que o indivíduo detém (ROPÉ e TANGUY, 1997; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

A discussão na França com relação ao conceito de competência - mais desenvolvido nos anos 70 - a partir do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, visava estabelecer a relação entre competências e saberes a partir da ideia de que o conhecimento técnico não é suficiente para a execução e desempenho das funções. Faltava aos trabalhadores o *savoir-faire* (ROPÉ e TANGUY, 1997). O *savoir-faire*, muito estudado nos período 1984-1985, englobava os saberes empíricos, os práticos, a habilidade e a experiência profissional necessários à formação crítica do trabalhador no que diz respeito à resolução e à prevenção de problemas.

Esses conhecimentos não pareciam poderem ser adquiridos de outra forma, senão no local de trabalho. Dentro ainda dessa linha de pensamento, todas as competências e saberes seriam forçosamente “sociais” por possuírem julgamento de valor intangível e relativo.

Segundo Fleury & Fleury (2001), os estudos sobre o tema das competências tiveram de fato seu grande desenvolvimento na década de 70, principalmente nos Estados Unidos, através do psicólogo McClelland (1973) que inseriu o debate sobre as competências tanto na área da Psicologia como na Administração. McClelland (1973) conceituou competência como uma capacidade superior de um indivíduo para executar uma tarefa em uma determinada situação (FLEURY & FLEURY, 2001).

Nos anos 80, Boyatzis (2008) contribuiu para esse período introdutório com estudos envolvendo as competências gerenciais. Boyatzis (2008) afirma que o conceito de competência tem bases na teoria da performance, pela qual o desempenho do indivíduo é otimizado quando as suas capacidades ou talento são consistentes com a necessidade do trabalho e do ambiente organizacional.

Mais especificamente, o termo competência pode ser definido de várias maneiras, sendo portanto polissêmico (TANGUY, 1997). Frequentemente, as pessoas o utilizam para

“designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo” (FLEURY e FLEURY, 2000, p.18).

Normalmente nas organizações, o termo competência está vinculado ao indivíduo – seus conhecimentos, habilidades, atitudes e à tarefa – associada a resultados. Uma definição comumente utilizada entre os profissionais de RH é apresentada por Fleury e Fleury (2000), onde competência é o

“conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento”. (FLEURY e FLEURY, 2000, p.19)

Com base nessa ótica, o desenvolvimento de competências passa a ser um aspecto fundamental para o alcance dos resultados organizacionais. Reforçando esse aspecto, para Looy *et al.* (1999), competências são características humanas relacionadas com a eficácia e a eficiência profissional.

O aspecto central por trás dessas definições é a busca pela previsibilidade de comportamentos e desempenhos dos indivíduos (funcionários e gestores, e de forma mais abrangente aplicável aos conselheiros). Essa previsibilidade de desempenhos permite compatibilizar competências e desempenhos individuais com os objetivos e estrutura da organização (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003).

Outra conceituação relevante para a construção teórica aqui apresentada foi efetuada por Deluiz (1996) que acrescentou:

“a competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados”. (DELUIZ, 1996, p.19)

Essa abordagem traz à luz a necessidade do foco na solução de problemas e decisões, escopo de trabalho bastante relacionado ao papel dos conselheiros, objeto desse estudo.

Para Fleury e Fleury (2001), competência é:

“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.188)

A definição anterior pode se aderir em grau elevado ao papel do conselheiro para uma organização, pois entre tantos outros requisitos, o mesmo deve apresentar responsabilidade no agir reconhecidamente, sendo capaz de trazer e transferir conhecimentos, recursos, habilidades que adicionem valor à organização.

A figura a seguir ilustra uma síntese da visão de Fleury e Fleury (2004) sobre competências, aplicável ao papel dos conselheiros:

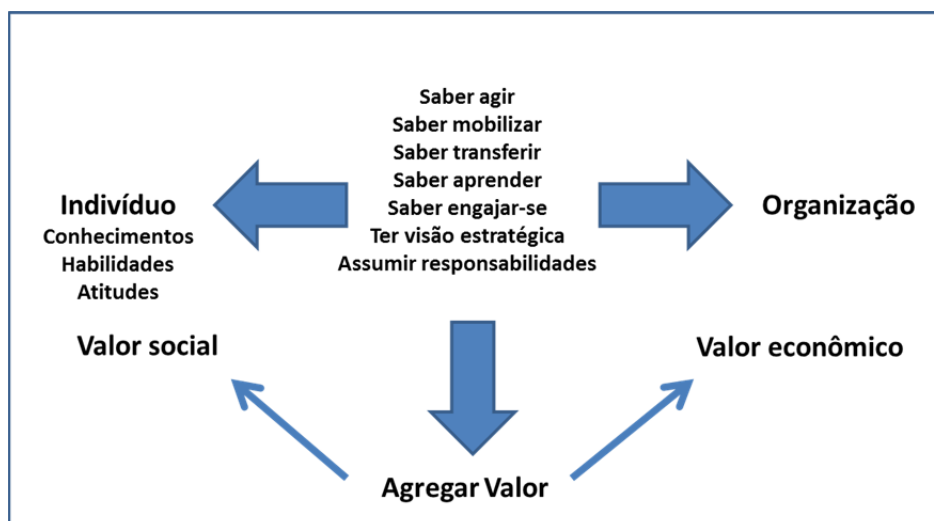


Figura 2 - Competências
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p.30)

Os autores também apresentam uma explicação adicional com o intuito de alinhar os significados dos verbos apresentados no contexto apresentado. De acordo com eles, as competências dos profissionais demandam os seguintes saberes, incluindo as competências cognitivas:

- Saber agir – saber o quê e por que faz;
- Saber julgar, escolher, decidir;
- Saber mobilizar – saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- Saber comunicar – compreender, processar, transmitir informações, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- Saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- Saber comprometer-se – saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- Saber assumir responsabilidade – ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser por isso reconhecido.

Pode-se depreender que a noção de competência está relacionada ao desempenho profissional, que exige do indivíduo não só saber fazer bem suas atividades (gerenciais inclusive), como saber ser um “profissional respeitado ou competente”. Isso acarreta não só a ênfase em conhecimentos técnicos – como planejar, executar e avaliar uma negociação como também crenças, valores, características e traços de personalidade, que delineiam os “comos”, os “quês” e os “porquês” da atitude e, conseqüentemente, da performance profissional. Contudo, para “saber ser” é imprescindível “saber fazer” (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003).

De acordo com Ruas (2003), num ambiente de diferentes entendimentos sobre o tema, um dos poucos aspectos confluentes é o conceito de “recursos de competência”, onde, com base na escola francesa que relaciona o conceito de competência à sociologia e à economia do trabalho, a disposição a seguir (conhecimentos, habilidades e atitudes) parece ter obtido uma grande propagação nos meios acadêmico e corporativo, baseada em três elementos fundamentais, como resumido na tabela 3:

Tabela 3 - Os três elementos fundamentais das competências

Elementos	Exemplos
Saber (Conhecimentos)	Estratégia empresarial, métodos de pesquisa de mercado; cultura e legislação acerca do consumo em uma certa região.
Saber Fazer (Habilidades)	Mobilização de grupos no desenvolvimento de projetos; coordenação de processos de planejamento estratégico; orientação de equipes para aumentar o relacionamento com clientes.
Saber Ser/Agir (Atitudes)	Reconhecimento de seus próprios erros; percepção e identificação de estados de insatisfação na equipe coordenada; capacidade de avaliar antecipadamente os impactos de iniciativas e medidas junto a clientes.

Fonte: Ruas (2003).

Segundo a ótica de Fleury e Fleury (2000), as competências necessárias a um profissional podem ser verificadas na tabela 4:

Tabela 4 - Competências para um profissional

Tipo	Descrição
Saber agir	Sabe o que e por que faz; Saber julgar, escolher, decidir;
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia, mobilizar recursos e competências;
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber se desenvolver;
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos; Comprometer-se;
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido;
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades, e alternativas;

Fonte: Fleury e Fleury (2000).

Contudo, apesar dos diversos debates a respeito da compreensão da noção de competência, não é possível se chegar a um consenso. Em geral, a noção de competência é apresentada em duas dimensões: individual e organizacional. Ruas (2005) considera mais uma dimensão da competência, a funcional. Nas palavras deste autor, pode-se diferenciá-las da seguinte forma:

- Competências organizacionais – se referem às capacidades coletivas da organização, aquelas que integram as diversas áreas e funções da organização com o objetivo de atingir um resultado esperado em seus produtos e serviços principais (qualidade, preço, inovação, como exemplos) de forma diretamente relacionada às suas diretrizes estratégicas;

- Competências funcionais – dizem respeito às capacidades necessárias ao desempenho de cada uma das funções principais (ou macroprocessos) da organização: produção, comercial, atendimento, manutenção, entre outros;
- Competências profissionais ou individuais – se relacionam às competências que os profissionais devem engajar para atender suas atribuições e responsabilidades nas organizações de forma geral.

Ainda segundo Rocha-Pinto *et al.* (2003), pode-se concluir que para ser competente é necessário saber ser competente: estar receptivo às mudanças, ter flexibilidade, ter iniciativa e possuir ousadia e coragem na dose certa. É imperativo, também, o questionamento “reconstrutivo” (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003).

Por si só da função de aconselhamento ou de fazer parte de um conselho deve se esperar abertura para troca de ideias (flexibilidade), incentivo (ousadia e coragem para mudanças ou decisões estratégicas), entre outras. É importante que o leitor ao ter contato com tais definições tenha em consideração que seu campo de visão deve ser abrangente, considerando ao analisar o material aqui apresentado sua aplicação desde o nível dos executivos e funcionários de uma organização, até seu nível mais elevado na cadeia de comando, o Conselho de Administração.

Importante também notar que, nas definições de competências apresentadas até então, percebe-se uma evolução e maior abrangência no que se define por competência. Isso está relacionado às alterações evolutivas no ambiente empresarial, onde o indivíduo passou a ser envolvido numa amplitude maior de decisões, e terá impacto no estabelecimento das competências necessárias dos conselheiros, que em última análise ocupa uma função abrangente.

Uma outra distinção relevante que deve ser abordada é a distinção entre qualificação e competência. Qualificação é determinada para uma situação específica de função de trabalho: cargos e tarefas bem desenhados buscam eliminar a noção da imprevisibilidade; já a competência assume a ideia do evento (ZARIFIAN, 2001) e de condições impossíveis de serem previstas de antemão.

A qualificação sugere uma codificação, supõe as grades de classificação, de caráter coletivo, que representa a existência de indivíduos portadores de capacidades e de empregos aos quais são relacionadas remunerações. A qualificação é o principal definidor de atribuições no posto de trabalho, sua remuneração e sua promoção (TANGUY, 1997). Pode ser também expressa como capacidade potencial de trabalho. A qualificação profissional, em última instância, se baseia em conhecimentos teóricos formalizados com objetivo de por em prática uma capacidade profissional. A competência não está forçosamente relacionada à formação inicial. Ela pode ser adquirida em empregos passados, em estágios de formação, em atividades fora da profissão, sociais e familiares. É tratada como uma característica individual e pode ser apresentada como capacidade real de trabalho. A noção de competência tem vínculo direto com elementos da subjetividade humana, enquanto à qualificação se associava aos saberes profissionais.

Os saberes que compõem as competências têm conteúdo subjetivo, individual e são desenvolvidos, construídos e aprendidos durante a trajetória da vida do profissional. A formação profissional não é só fruto de conhecimentos adquiridos no trabalho. São resultantes de saberes oriundos de várias esferas – formais, informais, teórico, prático e tácito –, sem, contudo, desconsiderar características pessoais (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003).

Ainda, de acordo com a abordagem de Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2000), considera-se que o trabalho não pode, portanto, ser percebido como um conjunto de tarefas associadas ao cargo, às atividades a serem executadas. Continuam os autores: Torna-se

“um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (FLEURY & FLEURY, 2001, p.20).

Assim, como afirma Tanguy (1997), competência tem um vínculo com a atividade e se expressa em saber-fazer, a competência é inseparável da ação.

Antes de caminharmos mais profundamente na abordagem de competências, é necessário dar um passo atrás e discorrermos sobre a competitividade das empresas como elemento que interfere na construção teórica.

2.3.2.

A competitividade e a demanda por competências

Após o início da década de 90, o país vivenciou um processo de abertura econômica em relação ao comércio internacional. Com a exposição dos produtos nacionais à concorrência de produtos estrangeiros, afluíram uma comparação imediata com os similares nacionais, ficando clara a desvantagem dos mesmos em termos de custo e qualidade. Imediatamente as empresas nacionais começaram uma busca por maior qualidade e produtividade, olhando mais para o exterior e importando melhores práticas empresariais com objetivo de aumentar sua competitividade.

Para Ferraz *et al.* (1997) a competitividade significa “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Segundo os autores, duas visões ou famílias de enfoque existem e precisam ser conciliadas: a primeira trata competitividade como resultado – traduzida principalmente por exemplo no *market-share* alcançado pela empresa ou pelo volume de vendas exportado ou produzido; e a segunda família que entende competitividade como eficiência, ou o quanto a empresa consegue converter insumos em produtos obtendo o seu máximo rendimento. Segundo Ferraz *et al.* (1997)

“o gestor que ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela capacitação tecnológica, gerencial, comercial e financeira, estará definindo a sua competitividade”. (FERRAZ et al., 1997, p.2)

Ainda com base no mesmo autor, as empresas foram criadas no passado e hoje existem com a intenção de estarem presentes no futuro. O sucesso dessa empreitada, contudo, depende da gestão de três grandes grupos de fatores, à saber:

- Fatores sistêmicos, que englobam os fatores ligados ao ambiente econômico e às informações sobre a economia e política nacional, internacional, e institucional e sobre os quais a empresa praticamente não tem como agir. Cabe à organização acompanhar as mudanças do modo mais próximo e mais proativamente possível, avaliando os impactos decorrentes daquelas informações para o seu negócio e ajustando as ações para o novo padrão criado;

- Fatores ligados aos padrões de competitividade da indústria, que agrupam as informações sobre o mercado, sobre as convenções institucionais da indústria e o padrão de organização dos processos produtivos que dela fazem parte. Nesse aspecto, é maior o poder de atuação e influência da empresa uma vez que ela pode participar ativamente dos sindicatos patronais ou entidades de classe;
- Fatores empresariais, também denominados repertórios de competências, onde neste grupo ao contrário dos demais, está sobre controle total da empresa, tanto nos investimentos quanto nas ações. Estão aqui incluídas as áreas de gestão, produção, inovação e recursos humanos;

Segundo Ferraz *et al.* (1997), a empresa apresentaria, em cada etapa de tempo, um determinado nível de capacitação que determinaria sua performance competitiva. Pode-se dizer, assim, que a capacidade competitiva da empresa é significativamente influenciada pelas estratégias que ela estabeleceu e efetivou ao longo do tempo. Fazer a escolha das estratégias corretas se traduz em selecionar a direção e a intensidade de esforços no sentido de dominar as competências apropriadas. A escolha adequada das estratégias, que em última análise vão definir as condições competitivas da empresa no futuro, e que vai ser consequência da correta leitura do ambiente competitivo na qual a mesma está inserida. A Figura 3 mostra esquematicamente, a relação desenvolvida por Ferraz *et al.*

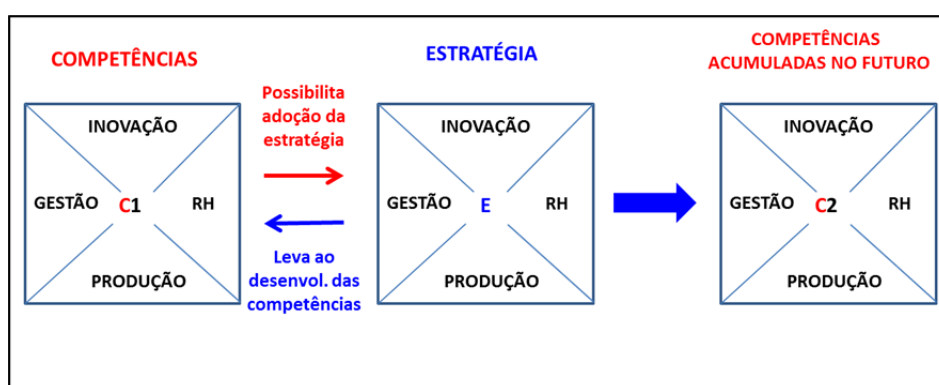


Figura 3 - Estratégia competitiva de longo-prazo
Fonte: Adaptado de Ferraz et al., 1997, p. 8.

Com base nos conceitos acima expostos, verifica-se que as competências estão fortemente relacionadas à estratégia. Determinada estratégia só pode ser implementada se a empresa possuir determinadas competências e determinadas competências favorecem determinada estratégia a ser implementada. A negação de tal afirmação também é válida: a ausência de certas competências compromete a execução de certa estratégia, e certas estratégias só podem ser implementadas com a presença de certas competências na organização.

Um outro ponto relevante para o estudo aqui apresentado diz respeito aos padrões de concorrência que, ainda segundo Ferraz *et al.* (1997) apresentariam duas características base:

- São peculiares a cada setor de atuação da empresa;
- São mutáveis ao longo de um período de tempo;

Ou seja, por si só esse quadro já tem complexidade elevada para fins de acompanhamento por parte das empresas. Entretanto, além da conexão entre vários fatores, ainda é necessário levar em conta que eles, naturalmente, se alteram frequentemente. Portanto, novas regras, novas leis, diferentes demandas, novas tecnologias, afetam o ambiente empresarial-econômico o tempo todo, com reflexos nos fatores competitivos empresariais e por conseguinte nas suas demandas por capacitações e competências.

Isso posto, deve se refletir sobre o impacto dessas várias demandas e suas interrelações no processo de escolha dos conselheiros de administração pelas organizações. A escolha e definição das competências necessárias para os conselheiros tem forte influência na estratégia ser seguida e vice-versa: a estratégia a ser implementada deve ter relação direta na definição das competências dos membros na montagem de um Conselho de Administração.

2.3.3. As competências organizacionais e estratégia

Uma ideia implícita à explanação teórica dos estudos sobre competências é a ligação existente entre competências individuais e as competências organizacionais.

Percebe-se que ao se aprofundar na pesquisa bibliográfica sobre o tema, que tal referencial ainda está em desenvolvimento. Isto por que, encontra-se na literatura definições ambíguas e relativamente pouco precisas, que caracterizam trabalhos que tem sido desenvolvidos como campos de estudos a serem aprofundados. O que se pretende aqui é apresentar as definições e estudos que podem contribuir para a reflexão e construção teórica do tema.

Assim sendo, o aprofundamento no tema competências apresenta algumas abordagens conceituais, principalmente ao nos depararmos - tanto nas discussões acadêmicas como no campo empresarial – com o desmembramento dessa temática em, pelo menos, dois campos de estudo: o da gestão de pessoas e o da gestão estratégica. Ou seja, o estudo das competências engloba duas instâncias principais: o nível das pessoas e o nível das organizações (FLEURY & FLEURY, 2001; SILVA, 2012).

Reforçando essa ideia, Pauvers & Schieb-Bienfait (2011) afirma que o assunto competências é, de fato, abordado por dois campos de estudos diferentes, afirmando que a administração estratégica interessa-se pela gestão estratégica das competências organizacionais (nível macro), ao passo que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) privilegia a gestão das competências individuais (nível micro) e, em menor medida, coletivas (nível intermediário).

Pauvers & Schieb-Bienfait (2011) clarificam que a administração estratégica tem como foco os aspectos de competitividade e maior interesse na forma como os processos internos da empresa geram valor diante de mecanismos de mercado, ao passo que a área da gestão de pessoas suporta a competência coletiva focada nas relações intragrupo e intergrupo.

A ideia de competência organizacional teve como base a evolução da chamada “visão da empresa baseada em recursos” (VBR). O trabalho pioneiro nesta área é o livro *Theory of the Growth of the Firm*, publicado por Edith Penrose em 1959. Na obra, a autora sugere que diferenças no grau de controle dos recursos representam direcionadores cruciais para diferentes níveis de performance das empresas.

Le Boterf (2014) define que a competência organizacional é formada por um mix de saberes, por competências individuais e por diversos recursos. A competência coletiva resulta, então, também, da combinação e da sinergia entre as competências individuais. Assim, o autor chama atenção que é provável que as empresas busquem o desenvolvimento de suas competências coletivas e não dando foco só para as competências individuais.

Adicionalmente, Le Boterf (2014) disserta acerca da formação de competências em rede, tema relativamente novo, levando em consideração o fato de que tanto a multidisciplinaridade quanto a interdisciplinaridade auxiliam nas respostas aos problemas. Desta forma, a multiplicidade de diferentes pontos de vistas face a situação torna necessário que as abordagens fragmentadas sejam ultrapassadas. Assim, alega que movimentos paradoxais entre as iniciativas individuais e a cooperação cotidiana serão características das empresas no futuro e esse fenômeno criará demanda para que funcionários possuam mais independência em sua atuação. A noção de autonomia passa a retratar não apenas a capacidade de agir isoladamente, mas uma capacidade de fazer parte de um coletivo e saber usar uma rede de recursos, que inclui as pessoas, especialistas, bases de dados, entre outros.

Essa abordagem traz para a teoria, um apelo cada vez mais intenso, por parte daqueles que pensam na estratégia organizacional – como o Conselho de Administração – em raciocinar em termos de redes multidisciplinares e globais, conectando uma organização em diferentes geografias e campos do conhecimento.

No relatório da consultoria *Deloitte* denominado *The Talent-Intelligent Board* (2013) onde tendências e pontos de atenção para conselheiros no tocante a retenção de talentos no futuro são apresentados, a questão da conectividade e redes de relacionamento é assim descrita:

"Os líderes estão cada vez mais operando em um ambiente 24/7 onde as fronteiras geográficas tradicionais estão se tornando menos importantes; novas tecnologias significam que a força de trabalho é mais móvel; e as gerações mais jovens em particular esperam mais engajamento, feedback, e exposição do que em décadas anteriores". (DELOITTE, 2013, p.8)⁶

Em uma apresentação resumida teórica sobre o diálogo entre a perspectiva de recursos humanos e a perspectiva estratégica nas dimensões individuais, coletivas e estratégicas das competências, Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) afirmam que a competência organizacional resulta da combinação coordenada e valorizante de um conjunto de competências presentes individualmente (o indivíduo sendo o suporte físico da competência), mas também coletivamente. Em GRH (Gestão de Recursos Humanos), essa competência organizacional recobre ao mesmo tempo a competência coletiva

⁶ Tradução do autor. Trecho original: "Leaders are increasingly operating in a more 24/7 environment where traditional geographic boundaries are becoming less important; new technologies mean the workforce is more mobile; and younger generations in particular expect more engagement, feedback, and exposure than in previous decades".

intragrupo e a competência coletiva intergrupo, ambas alimentadas por competências individuais.

Com base nesses estudos, pode-se raciocinar que a mistura complexa da combinação entre as competências individuais, coletivas e estratégicas está relacionada com a filosofia da empresa e com processos sinérgicos que englobam aspectos intangíveis como: visões e valores compartilhados; incentivo a processos autônomos de questionamentos; aprendizagem individual, coletiva e organizacional; interações positivas; entre outros (PAUVERS e SCHIEB-BIENFAIT, 2011).

A discussão de competências passa também pelo entendimento do conceito do que seria uma organização, principalmente como sugere Whittington (1993), no sentido que o delineamento da estratégia de uma organização (incluindo aí a gestão de competências) se baseia de maneira intensiva na crença das pessoas. Tendo como base estudos sobre cultura organizacional (FLEURY, 1989, 1991; TOMEI 2008), pode-se dizer que as crenças geradas pelas percepções sobre as pessoas, como as pessoas se relacionam entre elas e sobre como elas lidam com as relações de poder, são transmitidas ao longo do tempo e se espalham pela organização, influenciando nas decisões e na direção da empresa.

Há portanto uma forte relação entre a cultura da empresa e a definição e implementação de sua estratégia. Apesar desse aspecto não ser foco desse trabalho, esse componente relativo às crenças e cultura influenciarão as escolhas estratégicas. Dependendo do tipo de empresa quanto ao seu controle (familiar por exemplo), tais efeitos poderão ser amplificados, e são importantes na delineação de sua rota futura. Em outras palavras, o desenvolvimento do raciocínio indica que as crenças dos tomadores de decisão sobre o que é ou será a organização exercerão influência direta sobre as decisões que serão tomadas no que tange a preparar a organização para o futuro.

Na formulação de estratégias organizacionais, a escola *Resource Based Value* está centrada nas competências internas da empresa e em como alavancá-las. Aqui, analisam-se os recursos humanos, físicos, financeiros, organizacionais e tecnológicos com a importância da harmonia e convergência desses fatores sendo fundamentais para a adequação estratégica e para a vantagem competitiva.

Segundo Vollmann (1996), o fator fundamental e crítico para o sucesso da gestão é o conjunto inteiro das competências e sua consistência e integração. Na visão do autor existem quatro graus de competências destacadas - distintas, essenciais, rotineiras e terceirizáveis – e o mesmo chama a atenção para a importância da escolha certa desses diferentes tipos de competência na organização.

As competências distintas são as que propiciam sob ótica do cliente, uma vantagem competitiva percebida no mercado como seu diferencial com relação aos concorrentes. Diferem dos outros tipos por não serem facilmente reproduzidas.

As competências essenciais resistem à imitação pela dificuldade de serem desenvolvidas em função das diferentes dimensões que envolvem os aspectos intangíveis da organização e as suas integrações. São, também, robustas no sentido de flexibilizarem sua adequação às mudanças do ambiente. As competências essenciais são normalmente frequentes e comuns aos concorrentes imediatos, mas necessárias para o negócio e para o setor onde a empresa está inserida.

As competências de rotina são comuns à grande maioria das empresas que podem, no futuro, eventualmente, considerá-las como competências a serem terceirizadas. Vollmann chama atenção para o fato de que, com o tempo, as competências distintas poderem se tornarem essenciais, e depois de rotina, sendo assim copiadas. O processo, no entanto, também pode ocorrer no sentido inverso – competências essenciais se tornarem distintas em função do necessário investimento e ao comprometimento da organização. Vollman ainda enfatiza, inclusive, a importância da criação, da renovação constante de competências pela organização, o que intitula de *learning organization*.

Day e Reibstein (1997) afirmam que para sustentar a vantagem das competências é preciso evitar ou minimizar a erosão das mesmas. Para isso, as competências de uma organização devem reunir as seguintes condições: valor sob a ótica do cliente, durabilidade, geração de ambiguidade causal (*causal ambiguity* - a concorrência não tem conhecimento de maneira clara de como a vantagem é obtida) e facilidade/velocidade de modificação (estado de *early mover*), desestimulando os esforços de imitação pelos concorrentes através de processos desenhados e estabelecidos de criação contínua de novas competências. Traduzindo, é necessário desenvolver uma “organização que aprende” de maneira a ser diferente. Em linha com essa definição, a cultura

organizacional, por exemplo, é um fator intangível que gera a ambiguidade causal, fonte de vantagem competitiva e essência de competências distintivas.

Já Hamel e Prahalad (1995) afirmam que as estratégias de melhoria contínua na esteira do ciclo de qualidade, bem como as de reestruturação, não atingiram as expectativas quanto aos resultados esperados. Assim sendo, propõem o foco nas competências essenciais (*core competences*). As empresas não só devem se considerar um portfólio de unidades de negócios focados em produtos finais, mas também um portfólio de competências que elaboram produtos essenciais capazes de prover novos negócios e de inovar através do aprendizado organizacional e da reflexão das redes de relacionamento. É necessário construir, proativamente, tais competências a partir do aprendizado coletivo na organização.

Esses autores argumentam ainda que o desafio fundamental para as organizações que almejam permanecer e prosperar no mercado é o desenvolvimento de competências que crie um ambiente favorável para as oportunidades futuras, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais.

Definem, inicialmente, competência como um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. Posteriormente, como competência essencial um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem à empresa oferecer um determinado benefício básico aos clientes. O engajamento da empresa com o desenvolvimento de uma nova competência essencial é com a criação e com o aperfeiçoamento de um grupo de benefícios ao cliente, e não com uma oportunidade específica de produto-mercado.

Segundo ainda esses autores, existe uma diferença entre competências “necessárias” e competências “diferenciais”. Não faz sentido definir uma competência como essencial se ela for universal ou puder ser facilmente copiada pelos concorrentes. Uma competência essencial é, fundamentalmente, uma fonte de vantagem competitiva, pois ela é única e auxilia o valor percebido pelo cliente ou para o custo.

A gestão de competências deve ser vista como um processo em forma de círculo que se retroalimenta, envolvendo vários níveis da organização, desde o mais alto nível corporativo até o individual. O mais relevante e crítico, é a gestão de competências estar concatenada à estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos da organização). A visão torna claro o estado futuro almejado pela organização, seu “porto no horizonte”, sua intenção estratégica, e

serve como base para o estabelecimento das políticas e de todos os demais esforços em torno da captação e do desenvolvimento das competências.

Com base em Fleury e Fleury (2001), apesar de a organização definir sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, ela requer, fundamentalmente, de um processo de aprendizagem permanente. É através desse processo de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à execução de suas estratégias de negócio. O desafio das organizações está relacionado, desta maneira, ao uso de ferramentas de gestão associadas a práticas de aprendizagem coletiva, ao desenvolvimento de equipes e à gestão de conhecimento que ofereçam oportunidades de crescimento profissional e que estimulem as pessoas a desenvolverem competências e a compartilhá-las.

2.3.4.

Modelos de competências: Quinn - quadro de valores competitivos

A apresentação de um modelo de competências relevante para o presente estudo ajuda não só o entendimento do arcabouço teórico apresentado, como também ajuda na materialização, aplicabilidade e apresentação estruturada do tema, sendo de valia no decorrer do trabalho – ainda que esse modelo seja focado apenas num aspecto das competências. Assim, abordaremos o modelo de competências de Quinn que explora as relações entre a liderança (que possui aplicabilidade ao Conselho de Administração, já que esse órgão atua na camada mais alta de comando das organizações), seus papéis e suas respectivas competências.

O modelo de Quinn foi construído tendo como base um arcabouço de competências de liderança, denominado “Quadro dos Valores Competitivos”. Esse modelo estrutural vem sendo empregado desde o começo da década de 1980, tanto no ambiente acadêmico como empresarial, conforme afirma Quinn (2003):

“A abordagem evoluiu a partir de mais de 20 anos de pesquisas e experiências pedagógicas. Os quatro autores deste texto participaram de pesquisas que ajudaram a moldar a metateoria. Trabalhamos com este material tanto em ambiente universitário, em aulas para alunos de graduação e de pós-graduação, quanto em programas de educação gerencial executiva.” (QUINN, 2003, p. 35).

O modelo foi desenvolvido por quatro pesquisadores norte-americanos, sendo os dois principais: Quinn (professor da *Michigan University Business School*) e Faerman (Phd em política e administração pública e professor na *University of New York*, em Albany).

Em adição à descrição dos papéis da liderança e suas respectivas competências, este modelo pressupõe que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais comuns, convertendo-se num instrumento eficaz para estudos de cultura organizacional.

O modelo reconhece ainda que paradoxos que são vivenciados pelos líderes na rotina das organizações. Assim, a função da liderança num cenário mutante é complexa. Sobre este particular, Quinn (2003) afirma que:

“os melhores líderes apresentam um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios.” (QUINN, 2003, p. 16).

A utilização desse modelo como apoio no presente estudo se deve à sua estrutura abrangente na avaliação da liderança (Conselho de Administração), suas competências e seus papéis, ajudando ao trazer subsídios materiais e focados na pesquisa a ser realizada atuando como facilitador, já que esse modelo consegue refletir de maneira estruturada boa parte das competências necessárias no ambiente organizacional de liderança de uma empresa.

2.3.4.1.

Quadro de valores competitivos – visão geral

A estrutura teórica denominada por Quinn (2003) de “Quadro de Valores Competitivos” se resume em 4 perspectivas contrastantes sobre as organizações, chamadas de “modelos”, que surgiram a partir de uma evolução histórica, a seguir resumida:

- 1900 a 1925 - Modelo de metas racionais e modelo dos processos internos.
 - Modelo de Metas Racionais: os critérios de eficácia são produtividade e lucro, crença de que uma direção clara acarreta resultados produtivos, sendo a função do gerente, de um diretor decisivo e um produtor pragmático.
 - Modelo de Processos Internos: conhecido como burocracia profissional através dos escritos de Max Weber e Henri Fayol, sendo os critérios de eficácia a estabilidade e a continuidade. Gerente é um monitor tecnicamente competente e confiável.

- 1926 a 1950 - Modelo de Relações Humanas: ênfase central no compromisso, coesão e moral, acreditando-se que o envolvimento resulta em compromissos. Os valores centrais são: participação, resolução de conflitos e construção de consenso. As organizações adquirem atmosfera de clã, centrada em equipes e a função do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.
- 1951 a 1975 - Modelo dos Sistemas Abertos: premissa de que a adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos. O gerente deve ser inovador criativo, negociador dotado de substancial capacidade política, sabendo usar o poder e influenciar a organização.
- 1976 até Hoje - A emergência de premissas inclusivas: a necessidade de atingir a eficácia organizacional num ambiente profundamente dinâmico. Nenhum dos quatro modelos que se apresentavam ofereciam uma resposta satisfatória. Às vezes precisava-se de estabilidade, outras vezes de mudança. Não infrequentemente precisava-se das duas ao mesmo tempo. Em meados da década de 1990, estava claro que não haveria um modelo único que fosse suficiente para orientar os gerentes e que seria preciso, na verdade, enxergar todos os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta.

O entendimento destes modelos, que emergiram ao longo do século XX, proporcionam à liderança um entendimento mais aprofundado e mais opções de escolhas (Quinn, 2003). Para Quinn (2003) os quatro modelos propostos e explicados são vistos como subdomínios de um construto maior: a eficácia organizacional.

Abaixo uma demonstração do Quadro de Valores Competitivos, conforme Figura 4:

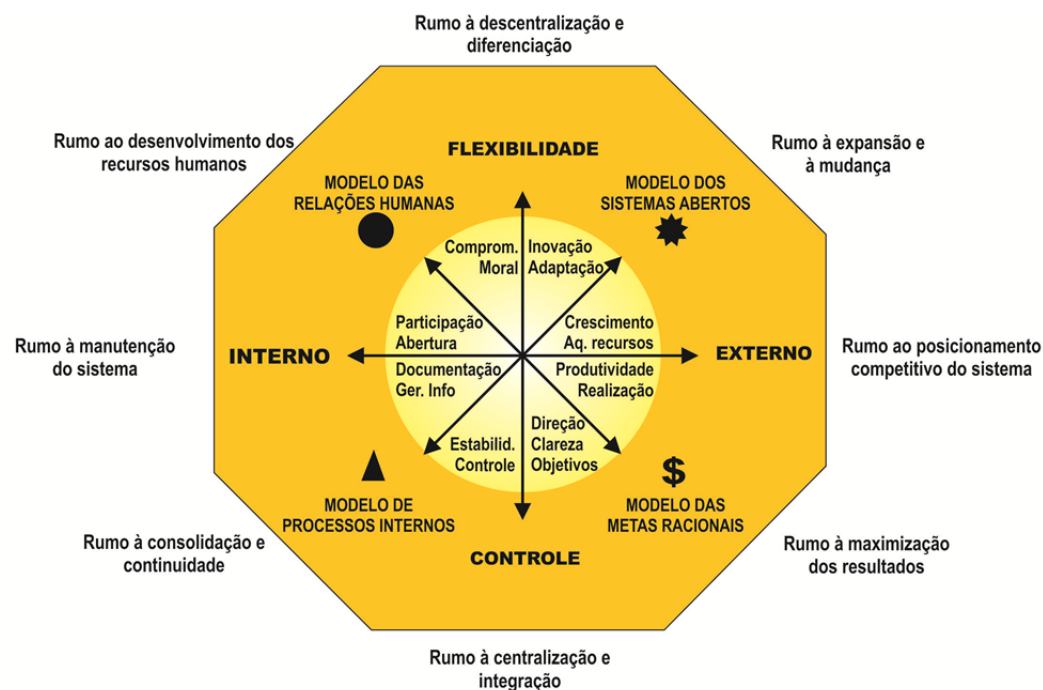


Figura 4 - Quadro de Valores Competitivos
Fonte: Quinn, 2003

Na figura acima, as relações entre os modelos podem ser entendidas em termos de dois eixos: (i) o eixo vertical se move da flexibilidade, ao controle, na parte inferior; (ii) o eixo horizontal se movimenta do foco organizacional interno, à esquerda, ao foco organizacional externo, à direita. Cada modelo se encaixa num dos quatro quadrantes.

O modelo das relações humanas, como exemplo, ressalta os critérios situados no quadrante superior esquerdo (participação, abertura, compromisso e moral); o dos sistemas abertos, ressalta os localizados no quadrante superior direito (inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos); o das metas racionais enfatiza os critérios apresentados no quadrante inferior direito (direção, clareza, produtividade e realização); e o modelo de processos internos, chama atenção para os do quadrante inferior esquerdo (documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle).

Esta estrutura adicionalmente traduz certos valores gerais, que aparecem no perímetro externo. A expansão e a mudança encontram-se no canto superior direito, em contraste com a consolidação e a continuidade, no canto inferior esquerdo.

Cada modelo tem um oposto explicitado. Como exemplo, o das relações humanas - definido pela flexibilidade e foco interno - entra em contraponto com o das metas racionais, definido pelo controle e foco externo.

Os paralelos entre os modelos também são relevantes:

- Flexibilidade: modelos de relações humanas e sistemas abertos
- Foco Externo: modelos de sistemas abertos e metas racionais
- Controle: modelos de metas racionais e processos internos
- Foco Interno: modelos de processos internos e relações humanas

Cada modelo do arcabouço apresentado aponta para os benefícios de estratégias diferentes e até contrárias. Este desenho, de acordo com Quinn (2003) traduz a complexidade com que os indivíduos em cargos de liderança se deparam nas organizações, constituindo-se como uma ferramenta para aumentar a eficácia, que poderá ocorrer se forem ultrapassados três desafios:

- Etapa 1: Avaliar vantagens e desvantagens de cada um dos 4 modelos
- Etapa 2: Adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo
- Etapa 3: Integrar dinamicamente as competências de cada um dos modelos às situações encontradas pela liderança.

Para ultrapassar estas etapas a liderança precisa desenvolver a “complexidade comportamental”, definida por Hooijberg e Quinn (1992) como a capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos dos diversos modelos.

2.3.4.2.

Quinn e os oito papéis e as 24 competências da liderança

O quadro de valores competitivos, conforme apresentado por Quinn (2003), integra opostos e propõe oito papéis para a liderança ou para o líder, sendo eles: diretor, produtor, mentor, facilitador, coordenador, monitor, inovador e negociador.

A figura 5 a seguir representa o Quadro de Valores Competitivos e sintetiza os oito papeis do líder de acordo com Quinn (2003):

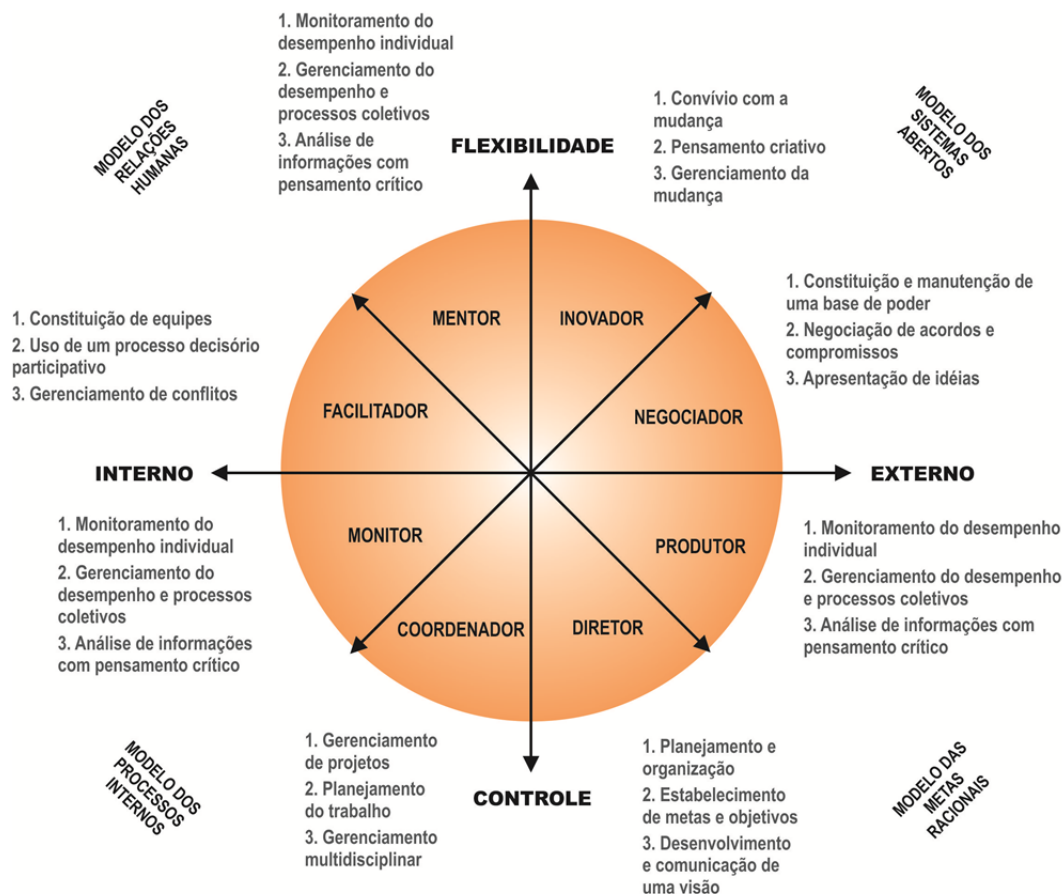


Figura 5 - Papéis de liderança
Fonte: Quinn, 2003

No tópicos que se sucedem, apresenta-se, conforme Quinn (2003), a descrição dos 8 papéis do líder e suas respectivas competências.

i) Papel de Mentor e suas competências

Mentor: responsável pelo desenvolvimento de pessoas e aprimoramento de suas competências.

Competências relacionadas a este papel:

- Compreensão de si mesmo e dos outros:** compreender que as pessoas reagem de forma diferente a situações diferentes. Ter consciência sobre si, ou seja, autoconhecimento, com uma inteligência emocional desenvolvida.
- Comunicação eficaz:** saber o momento e a maneira de compartilhar informações. Utilizar a comunicação para informar, coordenar e motivar as pessoas, além de impulsionar a eficiência de cada unidade de trabalho e da organização como um todo.

- c) Desenvolvimento dos empregados: desenvolver pessoas, considerando duas abordagens principais: a) Delegação - transferir tarefas e responsabilidades para seus subordinados, concedendo-lhes oportunidades para se desenvolverem com domínio do que pode ou não ser delegado. Estabelecer uma comunicação que propicie a manifestação de dúvidas e feedback; b) Avaliação: fornecer feedback e avaliar o desempenho como uma ferramenta para facilitar o aprimoramento, elucidar expectativas e incrementar a performance.

ii) Papel de Facilitador e suas competências

Facilitador: responsável por fomentar os processos coletivos e o trabalho em equipe.

Competências relacionadas a este papel:

- a) Construção de equipes: Montar equipes, baseado em 4 características principais: a equipe deve estar comprometida com um objetivo ou meta; os membros da equipe tem papéis e responsabilidades; a estrutura de comunicação incentiva a troca de informações; a equipe deve possuir um senso de prestação mútua de contas.
- b) Utilização do processo decisório participativo: dirigir o processo de decisão. Definir, de acordo com as circunstâncias, o nível de envolvimento dos colaboradores ou se a participação dos colaboradores é inapropriada em certos assuntos.
- c) Administração de Conflitos: gerenciar conflitos e utilizá-los como uma força positiva e produtiva na tomada de decisões. Administrar situações de divergências, com vistas a obter aumento de produtividade.

iii) Papel de Monitor e suas competências

Monitor: responsável por saber e entender o que se passa, dominar fatos e detalhes, vistoriar.

Competências relacionadas a este papel:

- a) Análise de informações por intermédio do pensamento crítico: expor suas ideias e reações com agilidade e concisão, formulando argumentos transparentes e persuasivos. Estruturar a linha de raciocínio e reagir com rapidez aos argumentos alheios. Decidir da

melhor maneira com base nas informações disponíveis numa determinada circunstância. Defender eficazmente suas convicções e analisar os juízos que os outros membros apresentam.

- b) Administração da sobrecarga de informações: lidar com a velocidade e quantidade de informações numa economia global. É a habilidade de levar em consideração as informações úteis, descartando o que for irrelevante.
- c) Administração dos processos essenciais: manter o foco nas atividades que realmente agregam valor aos resultados. É se certificar que certas atividades, que são vitais para a obtenção dos resultados, não se transformem em um fim em si mesmas, perdendo o foco nos resultados.

iv) Papel de Coordenador e suas competências

Coordenador: responsável por dar suporte à estrutura e ao fluxo do sistema, coordenando esforços da equipe, bem como a agendar e organizar.

Competências relacionadas a este papel:

- a) Gerenciamento de Projetos: trabalhar com eficiência no gerenciamento de atividades com tempo e recurso limitados. Planejar e monitorar projetos, definindo pré-requisitos do trabalho, volume e recursos necessários; monitorar progressos, comparar as previsões e a realidade, analisar impactos, adaptações. Monitorar o tempo, os recursos financeiros, as pessoas e os materiais.
- b) Planejamento do trabalho: planejar o trabalho dos seus subordinados, tanto da perspectiva de cargos individuais como dos times de trabalho. Estruturar o trabalho e a equipe que o realizará. Organizar a forma de trabalho, atividades, processos, nível de autonomia dado às equipes e aos colaboradores, além dos resultados alcançados.
- c) Gerenciamento multidisciplinar: gerenciar variadas funções, administrando processos complexos e dinâmicos. Gerenciar estruturas matriciais. Integrar, coordenar o trabalho de várias unidades, células ou projetos. Definir processos e procedimentos, que são padronizados e formalizados, especificando em linhas gerais como o trabalho deve ser feito e a sequência a seguir dentro da organização.

v) Papel de Diretor e suas competências

Diretor: responsável pela direção, planejamento e delimitação de metas.

Competências relacionadas a este papel:

- a) Desenvolvimento e comunicação de uma visão: desenvolver e comunicar uma visão. Identificar, estruturar e desenvolver uma visão que convirja para um objetivo comum, capaz de envolver todas as equipes e os subordinados. Comunicar tal visão nos âmbitos relevantes, sejam estratégico, tático ou pessoal, apresentando-a assim de uma forma tão concreta que as pessoas possam se visualizar dentro dela. Conhecer e acreditar na visão, demonstrando, de modo genuíno, que sua mensagem reflete suas convicções pessoais.
- b) Estabelecimento de metas e objetivos: formular planos organizacionais, metas e objetivos específicos, com intuito à consecução dos objetivos estratégicos da organização.
- c) Planejamento e organização: planejar e organizar, articulando a visão e a estratégia. Decidir como alocar e coordenar os recursos organizacionais de forma a alcançar as metas, dividindo o trabalho em componentes administráveis e distribuindo as atividades de modo a atingir os resultados esperados da maneira mais eficaz possível.

vi) Papel de Produtor e suas competências

Produtor: é voltado para a tarefa, possui foco no trabalho e tem bastante energia pessoal.

Competências relacionadas a este papel:

- a) Trabalho produtivo: obter uma produtividade elevada e desempenho superior em todos os níveis de atuação.
- b) Desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo: manter um ambiente de trabalho produtivo com pessoas motivadas. Gerir e aplicar adequadamente as ferramentas do sistema de recompensas e reconhecimento da organização, entendendo as expectativas e necessidades dos membros de sua equipe/organização. Reconhecer a importância do “Capital Humano”.
- c) Gerenciamento do tempo e do estresse: encontrar o equilíbrio para si e a equipe, no que se refere à entrega de bons resultados, eficácia no uso do tempo, e nível de estresse.

vii) Papel de Negociador e suas competências

Negociador: responsável por garantir a legitimidade, obter recursos externos, possuindo astúcia política, capacidade de persuasão, influência e poder.

Competências relacionadas a este papel:

- a) Construção e manutenção de uma base de poder: influenciar seus subordinados, pares (e superiores em certos casos), independente da autoridade proporcionada pelo cargo que ocupa. Produzir, mobilizar pessoas e recursos para alcançar certos objetivos.
- b) Negociação de acordos e compromissos: chegar a um equilíbrio, preocupando-se com as necessidades dos outros e a execução de seu próprio trabalho, compartilhando pontos de vista diferentes. Envolve o estilo de negociação, que tende a ser flexível e razoável, mas sem negligenciar a necessidade de obstinação.
- c) Apresentação de ideias: saber comunicar e apresentar-se bem em público, conduzir reuniões, redigir propostas e relatórios, realizar entrevistas, negociar, mediar, orientar entre outros.

viii) Papel de Inovador e suas competências

Inovador: facilitar a adaptação à mudança, identificar tendências, projetar e impulsionar mudanças necessárias, tolerar incertezas e riscos.

Competências relacionadas a este papel:

- a) Convívio com a mudança: ser inovador, conviver com mudanças imprevistas e, por vezes, indesejadas. Conduzir e administrar a mudança, lidando com as barreiras comuns nos processos de implementação de mudanças.
- b) Pensamento criativo: utilizar informações já conhecidas e descobrir novas associações, combinando esses dados de maneiras novas e inusitadas. Estimular e praticar estas premissas, em conjunto com suas equipes de trabalho, através de um estilo gerencial que seja mais suscetível a modificações, bem como dando a abertura para aceitar boas sugestões, tornando a resolução de problemas mais efetiva e os colaboradores mais motivados e engajados.

- c) Gerenciamento da mudança: planejar a mudança, bem como ajudando em sua implementação, lidando com transformações num ritmo vigoroso, compreendendo e minimizando a resistência das pessoas e da organização, tendo a noção cultural de que a tradição é preferível à mudança e assim por diante. É a compreensão de que mudar é preciso para atingir metas e objetivos.

Os oito papéis ajudam a organizar as ideias relativas ao que se espera de quem ocupa um cargo de liderança. Segundo Quinn, não há um papel de liderança que, sozinho, detenha o segredo de um bom desempenho da liderança ou do líder. As competências, necessárias em cada papel, irão garantir a obtenção de um desempenho efetivo em cada um destes papéis, conforme Quinn (2003) nos descreve:

Assim, para tornar-se um gerente capaz é preciso não só habilidade para desempenhar todos os oito papéis (no mínimo de maneira competente) como também que o gerente tenha a capacidade de mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado. (QUINN, 2003, p. 74)

Dessa forma, o modelo de Quinn materializa os conceitos de competência, nos aspectos de liderança, que é uma das funções do Conselho de Administração, podendo contribuir para identificação das competências dos membros desse órgão, dentro do foco do presente trabalho, que são as empresas de controle familiar.

2.4.

Empresas de controle familiar e seu relacionamento com a Governança Corporativa e os Conselhos de Administração

Embora o foco do presente estudo seja a identificação das competências dos Conselhos de Administração, ao restringirmos nossa análise às empresas de controle familiar, se torna relevante discorrermos sobre algumas nuances que podem afetar a formação desses conselhos nesse tipo de empresa.

As empresas de controle familiar ou familiares desempenham um papel relevante no cenário de negócios no Brasil e no mundo, não só pela sua participação em número de empreendimentos e peso na economia, como por sua existência proveniente de longa data. Confirmando essa afirmação, a consultoria McKinsey (2010) reporta no estudo “*The five attributes of enduring family businesses*”:

"No entanto, elas estão por toda parte – das lojas operadas por famílias na vizinhança, e os milhões de pequenas e médias empresas que sustentam muitas economias para nomes como BMW, Samsung e Lojas Wal-Mart. Um terço de todas as empresas do índice S&P 500 e 40 por cento das 250 maiores empresas da França e da Alemanha são definidas como empresas familiares, o que significa que uma família proprietária de uma parte significativa e pode influenciar as decisões importantes, em especial a eleição do presidente do Conselho e do presidente" (MCKINSEY, 2010, p.2)⁷

Curiosamente, de acordo com Villalonga (2006), empresas familiares geridas pelos seus fundadores têm apresentado resultados superiores às empresas não-familiares. O estudo, que foi aplicado nas 500 maiores empresas norte-americanas listadas pela Fortune no período de 1994 a 2000, indicam que empresas familiares podem criar mais valor, mas não perduram ao longo das gerações.

Uma questão que se coloca é por que as empresas familiares são diferentes das não-familiares. Davis e Tagiuri (1982) afirmam que as empresas familiares apresentam atributos bivalentes únicos, derivados de combinações família, propriedade e gestão - esquematicamente representados na figura 6. Esses atributos - que se superpõem - se referem à simultaneidade de papéis desempenhados pelos gestores, como por exemplo a identidade compartilhada, o histórico comum, o envolvimento emocional, a linguagem privada da família, a privacidade e o significado mútuo da empresa familiar. Por essas razões, segundo os autores o comportamento das empresas familiares difere dos demais.

⁷ Tradução do autor. Trecho original: "Yet they are all around us— from neighborhood mom-and-pop stores and the millions of small and midsize companies that underpin many economies to household names such as BMW, Samsung, and Wal-Mart Stores. One-third of all companies in the S&P 500 index and 40 percent of the 250 largest companies in France and Germany are defined as family businesses, meaning that a family owns a significant share and can influence important decisions, particularly the election of the chairman and CEO."

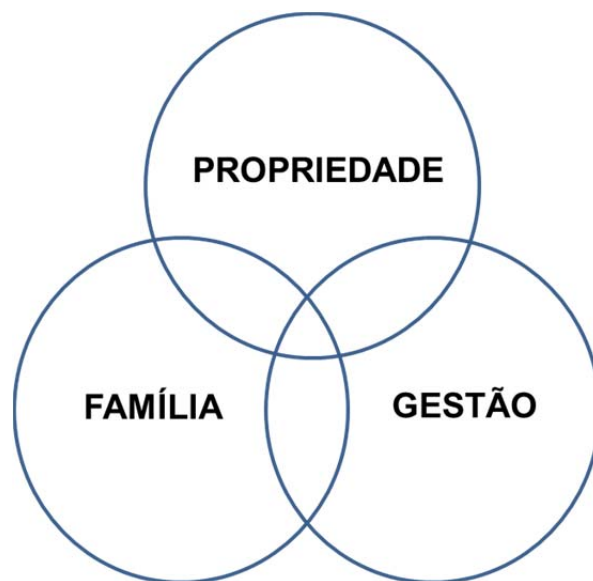


Figura 6 - O modelo de três círculos
Fonte: Gersick *et al.*, 1997, p. 6.

Nesse sentido, a Governança Corporativa em empresas de controle familiar se estabelece, portanto, não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não-familiares), mas, também, no âmbito das relações entre família, patrimônio societário ou propriedade e empresa-gestão (IBGC, 2006).

Esses 3 componentes no caso das empresas de controle familiar estão diretamente relacionados a um dos principais desafios a qualquer organização é a sua perenidade.

Para Ricca (2001) as empresas familiares estão preocupadas com sua sobrevivência:

“A maior preocupação das empresas familiares é sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado” (RICCA, 2001, p.7)

Todavia, conforme afirma Lethbridge (1997) é inegável que a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos externos, dificilmente sobreviverá pressionada pela abertura de mercados, pela globalização e pela regionalização, chamando atenção que um dos principais problemas relativos a essas empresas são os processos de sucessão, da profissionalização da gestão, e do crescimento.

Uma pesquisa elaborada por John Ward, com mais de 200 empresas familiares, identificou três práticas adotadas pelos negócios mais saudáveis:

1. Poda da árvore familiar – dura limitação e rigor na seleção de parentes para trabalhar na empresa;
2. Regeneração da estratégia empresarial – efetivo gerenciamento da mudança do ponto de vista estratégico;
3. Regeneração da liderança – efetivo gerenciamento da mudança do ponto de vista de sucessão.

Ward (1997) argumenta ainda que a prosperidade de um negócio familiar se baseia em um efetivo planejamento, que oriente aos gestores deste a pensar em seus desafios futuros, mas que, fundamentalmente, se baseiem, principalmente, em três premissas:

1. A maioria das empresas atravessa ciclo de vida evolutivos e previsíveis.
2. Pode-se aprender muito com as experiências de outras empresas e famílias.
3. A cultura da empresa familiar, sua direção e sua organização tem uma influência muito maior nos lucros da empresa do que qualquer outro fator.

Em seu estudo a McKinsey (2010) afirma que para ser bem sucedida, a empresa familiar deve atingir uma performance de negócio robusta e manter a família engajada e capaz de se manter como controladora. Nesse estudo, cinco dimensões são consideradas chave nesse processo e devem ser harmônicas: a família (sem disputas por dinheiro, nepotismo, sucessão); o controle (de maneira a permitir a adequada estrutura de capital); uma forte Governança Corporativa e administração de portfólio (com estabelecimento de um robusto Conselho de Administração); um gerenciamento de riqueza adequado e; fundações de caridade (estrutura mais comum nos Estados Unidos) como forma de manter os valores de família perenes.

A necessidade de reformas na estrutura da organização não invalida a participação familiar, destacando-se a contribuição que pode ser dada pela participação de uma família com foco na sobrevivência da empresa em prazo longo, contrastando com o comportamento de certos fundos de investimento ou investidores, mais preocupados com resultados de curto-prazo.

A promoção de um monitoramento maior por parte dos acionistas tem sido justamente um dos principais objetivos das tentativas, durante as últimas décadas de modernizar as práticas e sistemas de Governança Corporativa de modo a mediar as relações entre acionistas e administradores. Assim, as empresas de controle familiar se veem compelidas a cada vez mais adotar tais sistemas.

Para as empresas que já se encontram em estágios de gestão e de Governança Corporativa mais desenvolvido, algumas ferramentas de gestão já se fazem presentes. Ao contrário, normalmente as empresas que são controladas por poucos acionistas – geralmente famílias - tendem a ser mais fechadas e portanto menos suscetíveis a adoção de melhores práticas de gestão e Governança.

Assim, na busca pela sobrevivência a adoção de melhores práticas de gestão – referenciadas por exemplo, num planejamento estratégico, organizado com metas e prazos – por vezes se torna um conflito entre culturas, entre o “velho” e o “novo”. Como disse Vidigal (1996):

“Existe um padrão histórico: tipicamente a empresa tem uma fase inicial de crescimento e expansão sob a direção de seu criador. Em seguida, vem a segunda geração, que pode se chamar de ‘administradores de sucesso’. Nessa fase a empresa continua indo bem, tendo lucro, pode até ser líder de mercado, mas deixou de inovar. Os gestores estão satisfeitos, não pensam em mudar nada numa fórmula que deu certo. A terceira geração é a dos ‘administradores da estagnação’. Nesta fase a empresa está em decadência, surgiram concorrentes mais competentes e criativos, com produtos ou serviços melhores, e os gestores não conseguem fazer nada para mudar essa rota de declínio, que tipicamente vai acabar com a empresa sendo absorvida por outro, ou quebrando”. (VIDIGAL, 1996, p. 29)

Além disso, nessas empresas, o crescimento passa pelo fortalecimento de seus acionistas – membros da família de controle – cujo caminho de crescimento consiste em aprender a desenvolver o princípio de compartilhar experiências saudáveis para profissionalizar a família.

O dilema entre a preservação do presente da família e o crescimento futuro da empresa são enormes. Empresa e família precisam aprender a lidar com eventuais divergências e se tornar competentes, pelo menos nas escolhas de seus quadros e recursos, buscando alcançar patamares de sucesso e estabilidade na busca por uma administração de qualidade resultando na competência da empresa e de seus sucessores.

De fato, a questão sucessória é uma das principais incertezas quanto à perenidade da organização. Levantamento efetuado pelo *Centre for Family Enterprise* na Europa, mostra que apenas 3 entre 10 empresas conseguem vencer esta etapa, e somente metade destas alcançarão a terceira geração (LEATHERBRIDGE, 1997). Segundo estudo mais recente da McKinsey (2010), menos de 30% das empresas familiares sobreviverão até a terceira geração da família. Razões para isso são várias: impostos sobre a herança, imprevidência dos controladores, falta de preparação ou relutância dos sucessores.

Nesse processo, o plano de sucessão, o processo de gerenciamento da cultura, e o “contrato” familiar são itens críticos no processo de perenização da empresa. Todavia, um importante agente para que esse processo tenha uma base sólida é a existência de um Conselho de Administração. A responsabilidade deste Conselho numa empresa de controle familiar pode se manifestar de várias formas. Uma delas é zelar pela empresa e seus representantes, formalizado por meio de instâncias jurídicas e legais. Quanto a isso, Bernhoeft (2005) salienta que o ‘modelo societário’ tem como finalidade separar e administrar interesses da família - propriedade/emprego. Além disso, outro importante papel do Conselho de Administração é de mediar e recomendar que seja “acordada” e respeitada a sucessão por parte dos interessados.

Além da sucessão, outro pilar do desenvolvimento da empresa de controle familiar é a profissionalização da gestão. Todavia, a intenção de manter as coisas “na família” e o receio de perder o controle – numa atitude que mescla os conceitos de controle familiar e gestão familiar – dificultam a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais e o acesso as melhores práticas de gestão. Nesse sentido, a existência de uma maior Governança e a instituição de um Conselho de Administração podem ser facilitadores para a condução segura a um passo de mudança.

Outro desafio da empresa de controle familiar é o crescimento, cujos limitadores no caso particular nesse tipo de empresa são, segundo Lethbridge (1997), (i) a crença corrente que a empresa familiar tradicional bem-sucedida será uma vítima de seu próprio êxito - não podendo conciliar sua estrutura tradicional com as novas necessidades impostas pelo crescimento - bem como (ii) a capacidade insuficiente de financiamento, (iii) as dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo maiores e mais complexos e (iv) a necessidade de manter as relações de confiança que lhe dariam sua vantagem competitiva.

Em alguns países industrializados onde também existem grandes empresas de capital fechado (apesar de não serem casos comuns e numerosos), a intenção de manter a “continuidade” familiar (pelo menos no tocante ao financiamento, mesmo que a administração seja profissional), via crescimento basicamente autofinanciado, exige a criação de um consenso entre os membros da família que, com o passar do tempo, corre o risco de gerar desavenças e cuja preservação, pode causar distorções na estratégia da empresa.

Diversos trabalhos analisam, em diferentes abordagens, as relações entre a Governança Corporativa e a gestão de empresas familiares. Mustakallio *et al.* (2002) afirmam que as empresas familiares, por apresentarem sobreposição de funções entre acionistas e gestores, acrescentam desafios à tradicional Governança Corporativa. Nesse sentido, Melin e Nordqvist (2000) ponderam que a eficácia dos Conselhos de Administração torna-se limitada à sua estruturação devido a que a tomada de decisão por vezes acaba ocorrendo em ambientes informais, como, por exemplo, em reuniões de família, justamente porque as funções se tornam facilmente confundíveis. Leaptrott (2005) analisa que o longo tempo de interação entre os membros da família a torna menos propensa a adoção de mecanismos formais na condução do negócio, o que explica a menor dependência de estruturas de governança quando a empresa é gerenciada por membros de uma única família.

Existem ainda outros pontos de atenção em termos de Governança Corporativa. A regulação dos benefícios privados do controle familiar tende a ser ainda mais difíceis em empresas familiares, com o consequente risco de mistura entre o patrimônio da pessoa jurídica com o patrimônio da família, o que pode levar à expropriação do negócio. O pagamento de despesas pessoais, o uso de meios de transporte da empresa para fins individuais e até mesmo doações a entidades do terceiro setor sem vínculo institucional são exemplos ilustrativos.

Em termos ainda de Governança, a eficácia no monitoramento pode ser afetada, com o passar do tempo, pela queda do nível de comprometimento ou mesmo pela falta de independência dos conselheiros que pertencem à família. Os conselheiros independentes têm incentivos para não entrar em acordo com os gestores devido à sua reputação, mas, mesmo assim, sua eficácia não está garantida. Até mesmo para preservar sua reputação, ou mesmo para maximizar sua remuneração, é comum que o conselheiro independente participe de vários conselhos, o que diminui o tempo de dedicação a cada um deles.

Quanto à adoção da Governança em empresas de controle familiar, algumas vantagens são citadas na literatura quanto à adoção de modelos de governança nesse tipo de empresa. As mais comuns são, segundo Vidigal (2007):

- Captura de experiências novas. Normalmente se os conselheiros escolhidos forem pessoas experientes e com perfis diferentes, o resultado pode ser um debate construtivo sobre as questões apresentadas e com diferentes visões, levando a uma maior probabilidade de decisões independentes;
- Mediação em caso de divergências. É comum na vida de uma empresa familiar surgirem divergências ou conflitos. A medida que os conselheiros gradualmente adquirem confiança de todos, frequentemente ajudam a solução desses conflitos atuando como mediadores;
- Disponibilidade de uma nova rede de contatos. Dependendo da escolha dos conselheiros, os mesmos sendo experientes e bem relacionados podem trazer um bom *network* disponibilizando-o para acesso pela empresa de pessoas que possam ajudá-la em certos campos de conhecimento;
- Alavancagem de mudanças. Os conselheiros de fora podem ajudar em trazer melhores práticas para a empresa bem como incentivando-a a adotá-las, fazendo com que o processo de mudança ocorra sem os erros frequentes de implantação;

Vidigal (2007) escreve sobre a atuação de Conselhos de Administração, exemplificando o impacto sobre a gestão de uma empresa familiar:

“Tenho assistido a esse processo de criação de Conselhos com alguma frequência. A existência dessa reunião mensal (embora nós, estudiosos do assunto, digamos que não precisa ter reunião todo mês, essa típica empresa que tem seu dono à frente gosta da reunião todo mês) leva à criação de relatórios que frequentemente não existiam. É surpreendente constatar que empresas de porte razoável, faturando R\$ 100 milhões por ano ou mais, não tem relatórios. O dono administra por intuição. Com o funcionamento do Conselho, o corpo gerencial passa a ser cobrado de maneira metódica, com base em dados de análise de desempenho que antes não existiam.” (VIDIGAL, 2017, p.27)

Continua ainda Vidigal (2007) evidenciando sua experiência acerca de formação de Conselhos de Administração em empresas de controle familiar, assunto de interesse direto para o presente estudo:

“E os membros da família, aos poucos, perdem o medo daquele “estranho no ninho”. Afinal de contas, empresas não tem tantos segredos assim ...a empresa pode ter alguns assuntos que ela não gostaria de caíssem nas mãos de um concorrente, sejam assuntos técnicos ou comerciais. Mas as pessoas que foram convidadas para o Conselho: a) não são ligadas ao concorrente, caso contrário não teriam sido escolhidas; b) São por definição pessoas sérias e confiáveis que não vão sair por aí espalhando segredos. Em resumo, à medida que perde o medo e percebe como a presença daquelas pessoas de fora é útil, a família tende a gostar e a querer mais.” (VIDIGAL, 2007, p.28)

Davis (GERSICK et al.,1997) recomenda a criação e manutenção de um conselho familiar, que consiste em um organismo no qual alguns membros da família representam os interesses do grupo.

A origem destes conselhos é uma tradição de empresas europeias de várias gerações e, em geral, não há regras definidas sobre quais seriam seus integrantes e como selecioná-los. O grupo informa-se sobre a evolução da empresa, expressa necessidades do conjunto familiar e busca formas de resolver problemas internos, evitando que sejam transferidos para a administração do negócio.

Assim, a adoção e escolha de um Conselho de Administração numa empresa de controle familiar possui particularidades em relação as companhias de abertas e de controle não familiar, influenciando por conseguinte nas competências requeridas dos conselheiros.

3. Metodologia

Este capítulo está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre (i) o tipo de pesquisa realizada, (ii) a seleção dos sujeitos, relata-se (iii) os processos de coleta de dados realizados e sua justificativa, além dos (iv) procedimentos de tratamento dos dados coletados e, por último, sobre (v) as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos e, portanto, as limitações do estudo.

3.1. Tipos de pesquisa

A abordagem metodológica utilizada nessa pesquisa é mista, sendo essencialmente de natureza qualitativa (exploratória, analítica e descritiva, e explicativa) e, quantitativa valendo-se do uso de uma tabulação de respostas com atribuição de pesos.

Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Conforme ainda Creswell (2010) “O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível. Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação”.

Quanto a sua finalidade, conforme Gil (2002), o processo de pesquisa desenvolvido pode ser classificado como:

- Exploratória; pois a mesma é realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado no tocante a estudos que abordam as relações entre os temas aqui abordados em conjunto (muito embora haja bastante conhecimento sobre os temas separadamente), no caso a área de competências individuais e organizacionais, a Governança Corporativa e a atuação dos Conselhos de Administração. Por sua natureza, tem por objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Outro enquadramento, ainda segundo Gil (2002), é que esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Segundo o autor, normalmente, “essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2002, p. 41).
- Descritiva; pois busca identificar as características de determinado fenômeno ou população, no caso a população de conselheiros de administração, especialmente os que atuam em empresas de controle familiar. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para esta explicação. Segundo Gil (2002):

“Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. (GIL, 2002, p. 42)

- Explicativa; pois têm como preocupação relevante identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

No tocante à parte quantitativa, optou-se por adotar um questionário padronizado onde os respondentes foram solicitados a escolher as três competências mais importantes e as três menos importantes atribuindo graus que variam de +3 (mais importante) até -3 (menos importante). Dessa forma é solicitado aos respondentes que efetuem uma ordenação ou hierarquização das variáveis - no caso competências - fornecidas com base numa distribuição pré-definida. A principal vantagem deste método em relação ao método da escala Likert (onde cada variável é avaliada independentemente em gradações de 1 a 5 ou 9) é que ao buscar a priorização seja ela negativa ou positiva, os entrevistados são forçados a olhar o problema como um todo, ao contrário do método Likert que opera questão a questão, sendo fragmentado.

Em relação aos meios, segundo Gil (2002):

“podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas”. (GIL, 2002, p. 43).

Neste estudo utilizamos a pesquisa bibliográfica, principalmente em função da pouca teoria disponível sobre o tema de maneira organizada e explícita, necessitando maior aprofundamento sobre arcabouço teórico visando o embasamento para a coleta de informações, sendo esse estudo sistematizado com base em material publicado em livros, artigos, teses, jornais, revistas, entre outros, que fornecem instrumental analítico para outros tipos de pesquisa. Assim, na pesquisa bibliográfica, foi analisado o entendimento existente acerca do que vem a ser competências segundo várias abordagens, a Governança Corporativa, os Conselhos de Administração, e, por fim, particularidades das empresas de controle familiar.

Além disso, o estudo se valeu da pesquisa telematizada com informações sendo coletadas em grande parte por meio da Internet permitindo aprofundamento e contato com informação mais recentes sobre os assuntos aqui abordados.

Outra fonte de dados utilizada foi o estudo de campo, que na pesquisa apresentada se deu com as entrevistas com conselheiros de administração. Ainda com base em Gil (2002):

“tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias”. Prossegue o autor: “ No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo”. (GIL, 2002, p. 53)

O processo de entrevistas privilegiou uma amostra de conselheiros ao invés da abordagem de competências por parte das empresas ou dos seus controladores. Isso se deveu a dois fatores. Primeiro porque dada a experiência desse tipo de profissional, normalmente há uma discussão mais intensa entre a empresa que o contrata e os mesmos acerca do alinhamento necessário, do mesmo modo que acontece em qualquer contratação de um funcionário por uma organização. Sendo assim, os mesmos têm um bom conhecimento do processo e das etapas que os levaram a serem escolhidos, e portanto possuem capacidade de abordar o tema.

A segunda razão é a disponibilidade e abertura para troca de informações. Normalmente as empresas e seus controladores tendem a ser mais reservados em relação aos seus processos quando confrontados com uma pesquisa, seja por acharem que há informações estratégicas envolvidas ou por riscos à sua reputação, ao passo que os indivíduos da outra parte (conselheiros) – garantida a confidencialidade – acredita-se sejam mais informais e acessíveis.

3.2. Seleção dos sujeitos

O processo de seleção das fontes de informação obedeceu alguns critérios. Primeiro, optou-se por efetuar o estudo com base na opinião apenas dos conselheiros de administração diretamente, que são escolhidos pelas empresas para fazerem parte de seus conselhos.

Em segundo lugar, o processo de seleção dos participantes das entrevistas foi conduzido tendo como base a experiência e conhecimentos específicos no tema, além de utilização da rede de contatos diretos e indiretos do pesquisador. Um pré-requisito importante de seleção dos sujeitos, é que o entrevistado tenha participado ao menos de um Conselho de Administração de empresa com fins lucrativos de controle familiar.

Buscou-se também pesquisar-se em redes relacionadas ao tema integrantes que pudessem ser acessados de alguma forma por pessoas que estivessem no *networking* do pesquisador. Além disso, pessoas que foram participantes também indicaram outros profissionais com intuito de contribuir com o estudo. Assim, a acessibilidade dos conselheiros foi um fator importante na escolha dos participantes do estudo.

Ao fim, quando da busca pela apuração de competências de liderança junto a um grupo de executivos de modo a compará-las com as obtidas para o conselho, o critério de seleção foi a utilização da rede de contatos diretos e indiretos do pesquisador.

3.3.

Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Considerando a forma escolhida da pesquisa, a técnica de coleta de dados considerada mais adequada foi a de entrevista com especialistas, na modalidade semi-estruturada aberta, onde existe contínua participação entre entrevistado e entrevistador.

Nas entrevistas com os conselheiros foram apresentados questionários aos participantes divididos em três etapas:

- (i) a primeira com 9 perguntas com respostas em múltipla escolha sobre as qualificações dos mesmos;
- (ii) a segunda onde foi apresentada uma lista de 32 competências com base no referencial teórico escolhido aplicado aos Conselhos de Administração, notadamente o Modelo de Liderança de Quinn (2003) e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC; 2009, 2015) onde solicitou-se a priorização das três competências mais importantes e das três menos importantes da lista apresentada, deixando ainda espaço para inclusão de alguma outra não mencionada, caso se aplique; e por último
- (iii) uma entrevista semi-estruturada e aberta com 7 perguntas acerca da atuação do conselheiro de modo a explorar suas competências.

Na última parte das entrevistas, utilizou-se a técnica de entrevistas abertas que atende notadamente finalidades exploratórias, e é bastante usada para o aprofundamento de questões e formulação mais precisas dos conceitos relacionados. No tocante a sua estruturação o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para discorrer acerca do tema sugerido, sendo uma maneira de poder explorar com mais abrangência uma questão. As questões são respondidas num ambiente de uma conversa informal. A interferência do entrevistador deve ser a menor possível, devendo este assumir uma postura de ouvinte só intervindo em caso de extrema necessidade, ou para evitar o término precoce da entrevista.

A entrevista aberta é ainda utilizada quando o pesquisador anseia obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado. Ela é utilizada geralmente na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos.

As entrevistas semi-estruturadas são baseadas na combinação de perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um roteiro de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito similar ao de uma conversa informal. O entrevistador deve dirigir - quando achar oportuno - a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a retomar o contexto da entrevista, caso o informante tenha “se afastado” do tema ou tenha alguma dificuldade com ele. Esse tipo de entrevista é frequentemente utilizado quando se deseja delimitar a quantidade das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o assunto-objeto, intervindo apenas com o foco de que os objetivos sejam alcançados.

A principal vantagem da entrevista aberta e também da semi-estruturada é que essas duas técnicas normalmente sempre produzem uma melhor amostra da população de interesse.

Assim, a opção de entrevista semi-estruturada e aberta dá ao entrevistado certo grau de subjetividade nas respostas, mas também permite ao pesquisador aprofundar os dados coletados de acordo com sua relevância.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador. Os entrevistados só tiveram contato com o questionário no momento da entrevista. O protocolo desenvolvido para as entrevistas constitui-se como explicado acima de três fases distintas e complementares. A primeira, buscou-se levantar dados relativos à caracterização dos entrevistados, abordando-se na primeira parte da entrevista aspectos tais como experiência, formação acadêmica, participação em conselhos, origem e idade, entre outros.

A seguir, foi apresentada uma lista de 32 competências (deixando-se espaço para inclusão de alguma outra não contemplada) e solicitou-se a priorização das três competências mais importantes e das três menos importantes da lista apresentada. Essa priorização foi requerida de maneira a buscar uma convergência dentre as várias competências apresentadas, bem como “aquecer” o pensamento do entrevistado para a fase seguinte, exploratória.

Por último, efetuou-se uma entrevista semi-estruturada e aberta com 7 perguntas acerca da atuação do conselheiro com vistas a explorar sua relação com as empresas familiares e a identificação de competências dos conselheiros de administração, sempre se tendo como premissa as melhores práticas de Governança Corporativa e buscando-se captar subsídios ainda não abordados com base nas perguntas definidas anteriormente.

A entrevista foi conduzida inicialmente de uma forma formal, a qual após a resposta do questionário inicial, deu-se liberdade ao entrevistado para explorar o tema a partir das perguntas base. O conteúdo das entrevistas foi gravado e armazenado, com autorização prévia, mas com o anonimato do entrevistado garantido, tendo como base um acordo de confidencialidade. Após transcrição do material gravado, nos casos onde dúvidas surgiram, efetuou-se contato adicional com o entrevistado de maneira a dirimir dúvidas sobre o tema.

A exploração do material de pesquisa foi efetivado pelo método de análise de conteúdo, com o foco de identificar pontos comuns ressaltados pelos entrevistados, verificação de aspectos importantes não previamente identificados no estudo preliminar e identificação dos subsídios obtidos com as respostas com a pesquisa de literatura realizada.

Quanto à pesquisa efetuada com os executivos utilizou-se apenas as partes 1 (com 5 perguntas iguais as aplicadas aos conselheiros de forma a manter a mesma base para determinação do perfil dos mesmos), e 2 da pesquisa, esta última com apenas 24 competências relativas à liderança (QUINN, 2003). As condições e procedimentos aplicadas aos conselheiros permanecem válidas nessa etapa efetuada com os executivos.

3.4.

Tratamento dos dados

O tratamento dos dados se deu em fases e de diferentes formas. Inicialmente foram tratados os dados provenientes da primeira parte do questionário aplicado aos conselheiros (e depois aos executivos), através de uma tabulação de acordo com as classes de perguntas e respostas apresentadas aos respondentes. Essas respostas objetivaram traçar um perfil tendo como base respostas múltipla-escolha visando enquadramento em classes pré-definidas. As respostas e seu enquadramento em cada classe permitiram obter informações sobre o tempo de experiência, idade, geografia de atuação, entre outras, com base na estruturação pré-definida usando uma contagem simplesmente aritmética e depois traduzida em percentuais.

A seguir, no tocante a segunda parte do questionário, foi aplicada o questionário com pesos de modo a retratar a importância dada para as competências escolhidas. Buscou-se obter *scores* de modo a obter uma priorização forçada. A escolha dessa técnica ao invés da escala Likert, opção bastante utilizada nos estudos de pesquisa, se deveu ao fato do objetivo do estudo ser a ordenação de um conjunto de variáveis de acordo com a sua importância. A escala Likert – que é a escala onde cada item apresentado deve ser respondido mediante a apresentação normalmente de 5 a 9 opções em escala gradual de concordância – apresenta o inconveniente do respondente analisar cada variável individualmente e não como um todo relacionado. Ao considerar cada variável em separado, tratando das variáveis mais importantes e as menos importantes, torna-se difícil ponderar a sua importância relativa de acordo com a escala, com tendência à atribuição de valores extremos.

Esse fato acaba produzindo muitas repetições entre as variáveis, o que não é um resultado desejável, uma vez que o objetivo é produzir uma lista ordenada de acordo com as importâncias relativas das variáveis. Com a técnica aqui utilizada esse problema acaba eliminado, uma vez que o participante tem que contemplar as variáveis como um todo, dividindo-as em três grupos – as mais importantes, as menos importantes e as de valor neutro, de acordo com uma distribuição quase-normal pré-definida.

Adicionalmente, o respondente terá que se debruçar sobre cada uma das listas separadamente e escolher a variável mais importante ou menos importante das variáveis, conforme a lista apresentada. Assim, obtém-se uma lista ordenada por ordem de importância, com baixa probabilidade de ter variáveis repetidas na mesma posição.

Além dessas vantagens, considerando-se que cada variável é comparada com as demais variáveis, o resultado da metodologia aqui utilizada é um perfil mais aprofundado com variáveis disponibilizadas numa ordem que tende a refletir a importância relativa de cada variável com relação às demais, referente ao caso em questão.

No presente trabalho, a técnica utilizada se encaixou bem, devido a amostra pequena de entrevistas (nove). A subjetividade nesta abordagem pode ser interpretada como o campo afetivo, composto pelos sentimentos, as percepções, as motivações, as atitudes, as crenças, e as opiniões que as pessoas desenvolvem. Estes elementos se vinculam para montar um sistema através do qual as pessoas ou conselheiros analisam o mundo dos negócios e tomam decisões.

De maneira resumida os passos utilizados na metodologia aqui empregada foi:

- Etapa 1: Ter uma situação apropriada para aplicar a metodologia. Isto significa, situações relacionadas ao campo do domínio afetivo ou subjetivo das pessoas, para entender de maneira única (quer dizer, desde o ponto de vista delas mesmas, em forma sistêmica e intrínseca ao indivíduo) a natureza dos fenômenos que se está pesquisando. No presente caso as competências para Conselhos;
- Etapa 2: Realizar um conjunto de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, aplicando uma pauta de perguntas a informantes qualificados (conselheiros). A pauta de perguntas foi diretamente vinculada aos objetivos da pesquisa. As entrevistas preferencialmente são gravadas. O objetivo é construir o universo de ideias. A quantidade

de entrevistas que foi realizada está no intervalo inicialmente estabelecido pelo pesquisador que era entre 6 e 10. É fundamental incorporar as diferentes visões existentes em relação ao objetivo do trabalho.

- Etapa 3: Das respostas obtidas se elabora o universo de ideias, o qual se define como a população de ideias, crenças, pensamentos que existem em relação com o objetivo da pesquisa. No caso em questão, as competências tendo como base ao referencial teórico definido.
- Etapa 4: A partir do universo elaborado se extrai uma amostra dirigida de afirmações. Uma afirmação é uma sentença que expressa uma ideia, um pensamento, que se entende está relacionado com o objetivo da pesquisa. O significado que se tenta encontrar mediante tabulação efetuada com *scores*, não reside nas afirmações em si mesmo, mas sim na maneira como as pessoas classificam essas afirmações e as vinculam entre si. Esta é uma característica da análise sistêmica. No presente trabalho, foram utilizadas 32 competências a serem classificadas.
- Etapa 5: Se elege uma amostra dirigida de pessoas, às quais se aplica o conjunto de afirmações para que a pessoa as classifique de acordo com a sua importância. No presente caso, são os conselheiros de administração e posteriormente os executivos. As competências com as quais a pessoa está em maior acordo devem ser marcadas no extremo positivo (+3). As competências com as quais a pessoa está em menor acordo devem ser colocadas no extremo negativo (-3). No meio são colocadas as frases ou competências “neutras”. Isto constitui também uma entrevista semi-estruturada. As afirmações (escritas em linha individuais) são apresentadas em uma grade que se aproxima a uma distribuição quase normal. A ideia é obrigar a pessoa a definir-se em seu pensamento por meio dos extremos positivo e negativo. A pessoa que entrevista pode orientar ao entrevistado, explicando em que consiste a classificação que ele deve fazer e dá as instruções a respeito. O entrevistador pode orientar para que o entrevistado “arranque”, caso perceba que o mesmo tem dificuldades para tanto. Por exemplo, pode dizer-lhe que forme primeiro dois grupos de competências ou pré-marque-as: i) com as que está de acordo ou mais importantes, e ii) em desacordo ou menos importantes. Com esta orientação é suficiente para que se possa efetuar a classificação “X”. A

experiência de ver como as pessoas classificam "X" é também única. Percebe-se que tem um caráter empoderador. As afirmações são "trabalhadas" pelas pessoas, e, subitamente são ordenadas, até que as opções "encaixem", de um modo que tem sua lógica na visão de conjunto (considerando todas as linhas ou frases analisadas). Este tipo de experiência reproduz como o grupo pensa; arranjos que não eram visíveis anteriormente aparecem de repente revelados provocando nas pessoas a íntima satisfação de saber que estão compreendendo melhor algo que já sabiam ou algo que seja novo para elas e serve de "aquecimento" para a fase seguinte.

- Etapas 6: As respostas obtidas são analisadas. No presente estudo atribuiu-se um peso variando de +3, +2, +1, -1, -2, -3 conforme a marcação de cada entrevistado. Assim, ao final soma-se as respostas positivas e as negativas separadamente de maneira a verificar-se as pontuações maiores (competências mais importantes) e as menores ou negativas (menos importantes). As não registradas são classificadas como neutras.

Os dados coletados através de pesquisa bibliográfica e telematizada foram usados como base para o desenvolvimento do arcabouço teórico que sustenta e contextualiza a pesquisa.

Quanto à terceira parte das entrevistas, pelo fato dos dados obtidos contemplarem opiniões, reflexões, interpretações e análises subjetivas dos sujeitos da pesquisa, exigiram tratamento através de um método que possibilitasse sua compreensão e tradução, ou seja, tratamento qualitativo. Através de análise de conteúdo, efetuou-se a interpretação das respostas buscando sua essência tendo como base as colocações dos entrevistados e a exploração do tópico na entrevista, efetuando-se posteriormente um grupamento de respostas semelhantes em sentido, com intuito final de classificá-las. Essa classificação exigiu por vezes o reexame das entrevistas gravadas de modo a confirmar se o enquadramento em determinada categoria ou competência era consistente.

3.5.

Limitações do estudo (limitações do método)

Em geral, os estudos científicos se deparam com alguns problemas inerentes à sua execução, tais como os referentes à coleta dos dados: dificuldades na coleta dos dados, fidedignidade das informações, formatação, etc. Outros problemas podem aparecer na análise e na organização desses dados, tais como, um grande número de informações ou até mesmo a complexidade dessas informações que podem gerar erros ou inconsistências.

Nesse ambiente, até mesmo o senso crítico do pesquisador pode causar algumas restrições referentes à pesquisa, haja vista seus paradigmas, cultura, formação acadêmica e outros que acabam, voluntária ou involuntariamente, interferindo nos procedimentos e resultados do trabalho.

Questões dessa natureza acabam por gerar algumas restrições referentes à pesquisa que, de uma maneira ou de outra, limitam a amplitude do estudo em termos qualitativos e quantitativos. Entretanto, isso não invalida a pesquisa ou os seus resultados; apenas ficam limitados a certas restrições.

A metodologia escolhida para esse estudo apresenta as seguintes limitações ou dificuldades quanto à coleta, tratamento e análise dos dados:

- a)** O método tem limitação ocasionada pela seleção dos entrevistados, haja vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os conselheiros de administração do Brasil;
- b)** Parte significativa da pesquisa depende da qualidade das entrevistas, desta forma, elas foram conduzidas de forma cuidadosa, com foco no método, de maneira a evitar ao máximo a indução das respostas;
- c)** Dados qualitativos trazem uma maior dificuldade de sistematização e, como consequência, de interpretação e análise;
- d)** A ênfase nos aspectos perceptivos – como a percepção é subjetiva, pode resultar em dados distorcidos, pois há grande variabilidade entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a este respeito. Com vistas a minimizar este problema nas questões fechadas da entrevista (questionário) se buscou, dentro da medida do possível, não abordar perguntas que a maioria das pessoas não sabe ou não quer responder. Também se tentou controlar este possível viés pela utilização de perguntas indiretas (GIL, 2002).

- e) A apresentação das competências através dos modelos escolhidos de Quinn (2003) e do IBGC (2009, 2015) para os conselheiros não tem a pretensão de cobrir o amplo aspecto de competências eventualmente existente e aplicáveis aos Conselhos de Administração. Todavia, apenas aos olhos do pesquisador, foi o modelo mais apropriado segundo avaliação do mesmo;

4. Análise e interpretação dos resultados

Este capítulo, organizado em 5 seções apresenta e discute os principais resultados da pesquisa, discute suas implicações e produz material que pode embasar sugestões sobre o problema de pesquisa previamente selecionado.

A primeira seção apresenta a caracterização dos participantes da pesquisa que são os conselheiros de administração, de acordo com a classificação apresentada no questionário de entrevistas.

A seção seguinte discute e analisa os resultados das entrevistas tendo como base o processo de hierarquização de competências, com objetivo de identificar as competências mais importantes e as menos importantes tendo como base a lista de competências previamente apresentada e seu relacionamento com o referencial teórico.

Na terceira seção, apresenta-se as competências emergentes baseadas nas entrevistas realizadas com o intuito de explorar o assunto competências no âmbito da empresa de controle familiar, bem como sua relação com o referencial teórico.

Na quarta e quinta seções apresenta-se a caracterização dos executivos participantes da pesquisa para apuração das competências de liderança com base no modelo de Quinn (2003) de modo a comparar com a obtida pelos conselheiros e os resultados da pesquisa respectivamente, no mesmo padrão efetuados com os membros de conselho.

Na última parte, faz-se o destaque dos principais pontos decorrentes dessa seção, a partir da pesquisa para identificação das competências fundamentais dos conselheiros de administração bem como esses resultados vis-à-vis a visão dos executivos.

4.1. Caracterização dos conselheiros de administração entrevistados

Toda a pesquisa foi efetuada de acordo com a metodologia descrita no capítulo 3 e o questionário foi aplicado a nove (9) profissionais, conselheiros de administração que atuam ou atuaram em empresa de controle familiar.

Todos os entrevistados possuem experiência relevante no tema abordado por este trabalho, fato que foi confirmado durante a terceira parte das entrevistas, de cunho exploratório. O perfil do conselheiro participante dessa pesquisa possui o perfil descrito a seguir:

- a) Quanto à sua atividade durante a carreira, a grande maioria (78%) atuou como executivo durante a sua carreira, sendo que dois deles também atuaram em parte significativa das respectivas carreiras na função de conselheiro e como professor.

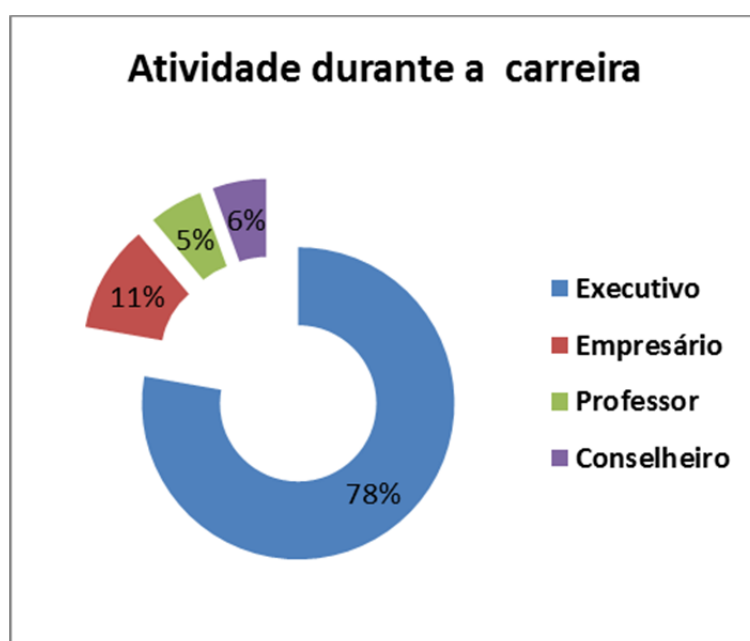


Figura 7 - Atividade durante a carreira (conselheiros)
Fonte: Entrevistas

- b) Em relação à formação, Administração (46%) e Engenharia (38%) apareceram como as formações mais presentes na amostra de conselheiros. Três deles inclusive apresentam as duas formações concomitantemente.

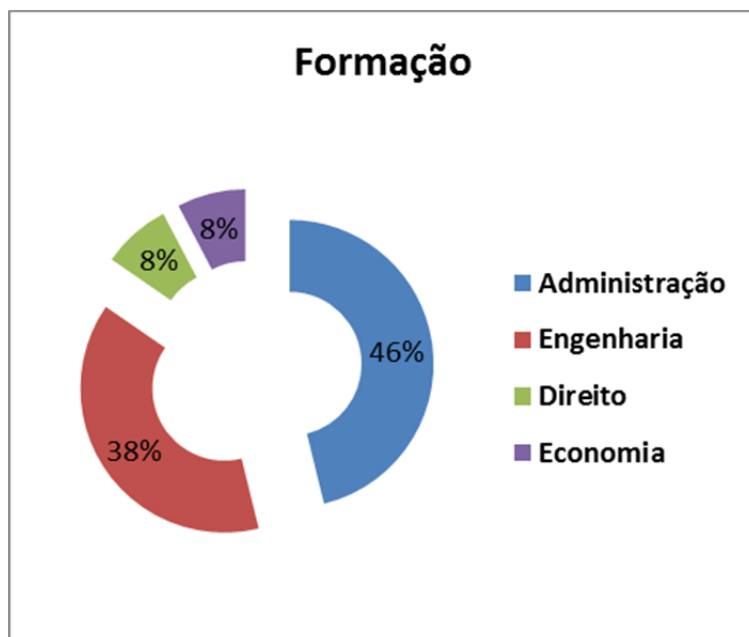


Figura 8 - Formação dos conselheiros
Fonte: Entrevistas

- c) No tocante ao tempo de experiência profissional, trata-se de uma amostra de conselheiros experientes, o que evidencia uma característica na constituição de Conselhos de Administração: a senioridade e o elevado tempo de contato com a função de gestão. Em sua maioria (89%) possuem mais de 21 anos de experiência, sendo que 44% possuem mais de 31 anos, e 22% mais de 40 anos de *expertise* em gestão de empresas.



Figura 9 - Experiência profissional (conselheiros)
Fonte: Entrevistas

- d) Em se tratando da idade, pode-se afirmar que a amostra entrevistada no presente estudo também é um grupo de conselheiros bastante sênior, o que é importante para a qualidade da pesquisa a ser efetuada. Nesse aspecto, 67% do universo pesquisado – ou a grande maioria – possui mais que 56 anos, sendo que 33% ou 1/3 tem mais de 65 anos de idade. Novamente confirma-se a característica de Conselhos de Administração que é a experiência e senioridade.

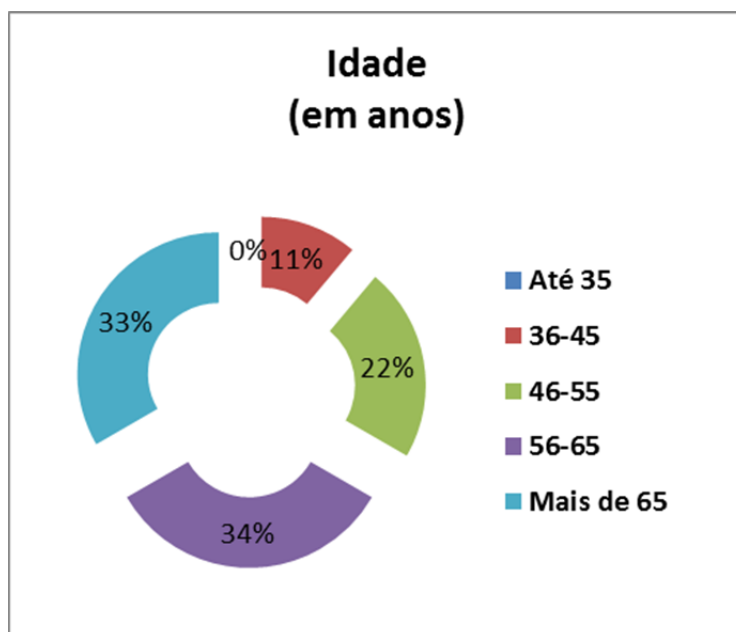


Figura 10 - Idade dos conselheiros
Fonte: Entrevistas

- e) Quanto ao número de Conselhos de Administração nos quais a amostra entrevistada atuou, 45% atuaram ou atuam em 2 ou 3 conselhos, 11% em 4 ou 5 conselhos, e 33% ou 1/3 atuam ou atuaram em mais de 5 conselhos. Com base nessa informação pode-se concluir que quase a totalidade (89%) dos conselheiros entrevistados têm bastante experiência na atividade. Um dos entrevistados, por exemplo, mencionou que já atuou em 16 conselhos de administração até agora, todos em empresas de controle familiar.

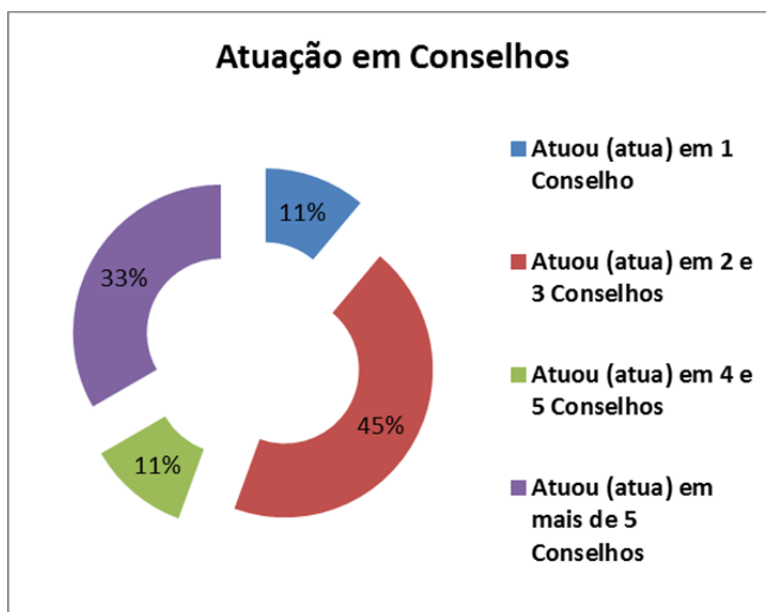


Figura 11 - Atuação em número de conselhos
Fonte: Entrevistas

- f) Complementando o item anterior quanto ao número de anos enquanto participante de Conselhos de Administração, os membros que fazem parte deste estudo em grande parte (45%) possuem entre 6 e 10 anos de experiência como conselheiro, sendo que outros 44% possuem acima de 11 anos na função. Confirma-se novamente a elevada experiência na atividade por parte dos conselheiros entrevistados.

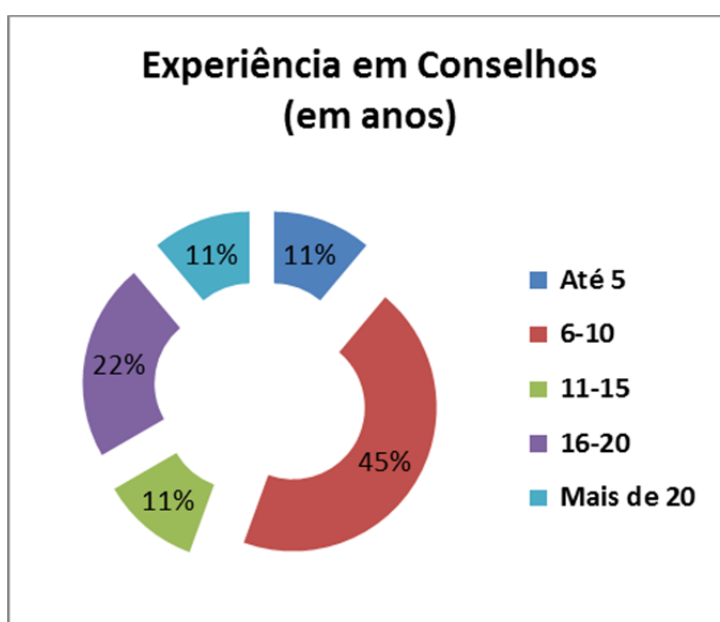


Figura 12 - Experiência em conselhos
Fonte: Entrevistas

- g)** Quanto aos mercados onde as carreiras foram desenvolvidas, tanto como conselheiro ou em outra atividade correlata (executivo por exemplo) a amostra selecionada se concentrou no eixo Rio - São Paulo, muito embora as suas áreas geográficas de atuação sejam em vários outros estados, tais como Espírito Santo, Minas Gerais, Rondônia, Acre, Goiás, entre outros.

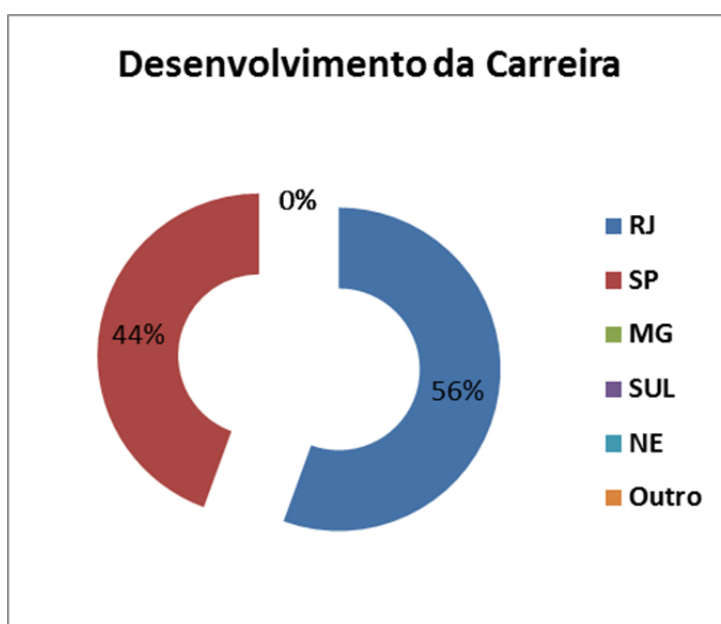


Figura 13 - Localidade de desenvolvimento da carreira (conselheiros)
Fonte: Entrevistas

- h)** Quanto aos tipos de companhias onde esses conselheiros atuam tipicamente, 34% atuam em empresas fechadas com faturamento inferior a R\$ 100 Milhões, 22% em empresas fechadas com faturamento entre R\$ 300 Milhões e R\$ 1 Bilhão, e 11% com faturamento entre R\$ 100 e R\$ 300 Milhões, emergindo aqui uma característica relevante das empresas de controle familiar, que é a concentração de capital (77% de capital fechado).

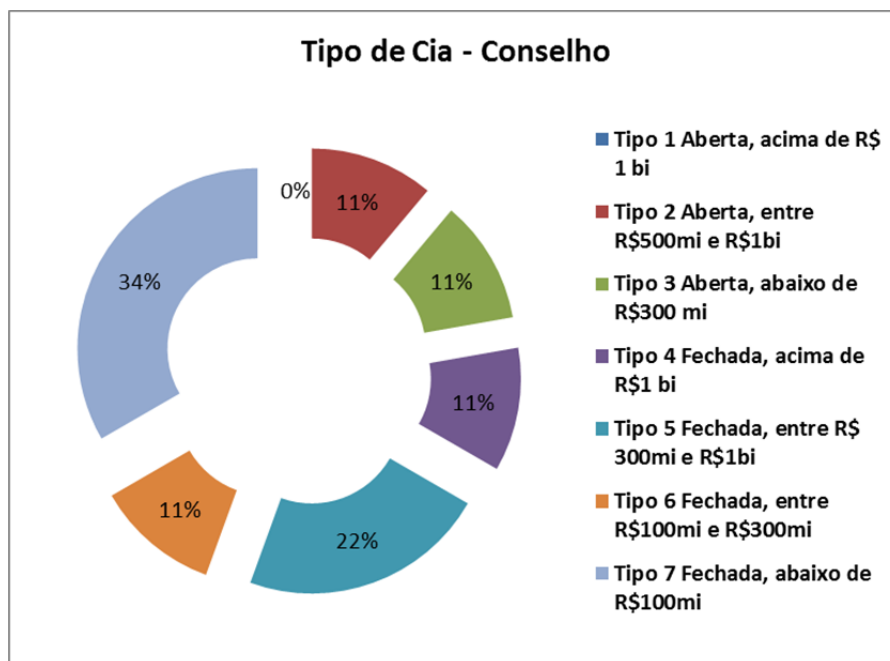


Figura 14 - Tipos de empresa onde atuam (conselheiros)
Fonte: Entrevistas

Portanto, com base nas informações acima apresentadas, pode-se obter uma visão geral da amostra dos conselheiros participantes dessa pesquisa. Pode-se concluir que, os membros de conselho entrevistados possuem elevada experiência e bastante senioridade tanto na sua atuação ao longo da carreira, fazendo parte de Conselhos de Administração. Essa característica dá à pesquisa aqui efetuada, credibilidade e consistência quanto à avaliação das posições dos conselheiros de administração que serão abordadas nas etapas vindouras do estudo.

4.2.

A hierarquização das competências do Conselho na empresa de controle familiar

Na segunda parte da entrevista, foram apresentadas aos conselheiros uma lista de 32 competências que tiveram como base os perfis de liderança de Quinn (2003) e do IBGC (2009, 2015). Com base nessa lista, foram solicitadas a priorização das 3 competências mais importantes e as 3 menos importantes. O resultado pode ser visto nas seções seguintes.

4.2.1. Competências mais importantes

Na ótica dos conselheiros entrevistados, as competências mais importantes são as abaixo apresentadas, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 - Competências mais importantes (conselheiros)

Competências Mais Importantes		Papel	Score
1	9.8 Entendimento - Cultura - Valores da Empresa		9
2	2.3 Administração de conflitos	2. Facilitador	7
2	5.1 Desenvolvimento e comunicação de uma visão	5. Diretor	7
4	1.1 Compreensão de si mesmo e dos outros	1. Mentor	6
5	1.2 Comunicação eficaz	1. Mentor	5
5	5.2 Estabelecimento de metas e objetivos	5. Diretor	5
5	5.3 Planejamento e organização	5. Diretor	5
8	8.3 Gerenciamento da mudança	8. Inovador	3
9	7.2 Negociação de acordos e compromissos	7. Negociador	2
9	3.3 Análise de informações p/ meio do pensamento crítico	3. Monitor	2
11	9.2 Experiência como Executivo		1
11	7.1 Construção e manutenção de base de poder	7. Negociador	1

Fonte: Entrevistas

O entendimento da cultura e dos valores da empresa, aparece como a competência mais importante segundo o grupo de conselheiros entrevistados. Muitos dos respondentes inclusive frisaram que a resposta se dava por se tratar de empresas no âmbito de controle familiar, sendo o entendimento e o respeito pelo que foi construído pela família ou fundador importante no trato com os controladores. O entendimento da cultura foi mencionado várias vezes durante todo o trabalho, sendo um tópico que merece atenção ao se falar de Conselhos de Administração de empresas familiares.

De fato, de acordo com o referencial teórico apresentado, o entendimento da cultura organizacional é um aspecto que assume relevância no ambiente organizacional, uma vez que tendo como base as afirmações de Fleury (1989, 1991) e Tomei (2008) pode-se constatar que as crenças geradas pelas percepções sobre as pessoas, como as pessoas se relacionam entre elas e a maneira como elas lidam com as relações de poder, acabam sendo transmitidas ao longo do tempo e se infiltram pela organização, influenciando nas decisões e na direção da empresa (no caso os Conselhos de Administração).

Há ainda uma forte influência da cultura da empresa e a definição e implementação da sua estratégia, onde as crenças e os valores desempenham papel-chave nas escolhas estratégicas da organização. Não é por outra razão que a definição da estratégia aparece como um dos temas mais importantes em seguida, segundo a ótica dos conselheiros.

A importância dada pelos conselheiros a esse item está em concordância com Ward (1997) que ressaltou que quanto à influência nos lucros, a cultura da empresa familiar, sua direção e sua organização tem muito maior impacto que qualquer outro fator.

O desenvolvimento e a comunicação de uma visão e a administração de conflitos aparecem a seguir como itens mais importantes. Aliás, o componente visão estratégica foi muito citado nas entrevistas, inclusive na etapa posterior, exploratória. De maneira geral os conselheiros entendem que possuir visão estratégica é uma das principais competências de um membro de Conselho de Administração.

Lembrando o arcabouço teórico apresentado, a estratégia organizacional é composta da missão, visão de futuro e objetivos da organização. A visão torna claro o estado futuro almejado pela organização, seu “porto no horizonte”, sua intenção estratégica, e serve como base para o estabelecimento das políticas e de todos os demais esforços em torno da captação e do desenvolvimento das competências para o atingimento da estratégia.

O aparecimento da estratégia como aspecto importante é aderente ao que prega o próprio IBGC em seu Código de Melhores Práticas (2009, 2015), onde o estabelecimento da estratégia é reforçada como uma das responsabilidades dos Conselhos de Administração. Consoante a essa abordagem, como defendido por Nightngale *et al.* (2006) e Bailey e Pack (2012), cada vez mais os conselheiros devem extrapolar suas funções em prol de um maior envolvimento estratégico, em vez de exercerem apenas funções tradicionais de controle e monitoramento.

Essa tendência de maior envolvimento estratégico dos conselhos motivou Brauer e Schmidt (2007) a efetuarem estudo com vistas a entender como o conselheiro está ampliando o seu escopo de atuação e se envolvendo nas questões estratégicas das organizações.

Ora, a capacidade competitiva da empresa é fortemente influenciada pelas estratégias que ela estabeleceu e efetivou ao longo do tempo (FERRAZ *et al.*, 1997). Fazer a escolha das estratégias corretas se traduz em selecionar a direção e a intensidade de esforços no sentido de dominar as competências apropriadas. Tal decisão extremamente importante é de bom tom que seja dividida, e nada melhor do que um órgão com experiência para aconselhar o rumo a ser seguido.

Um outro aspecto relevante é a interrelação no caso das empresas familiares entre a estratégia e a cultura como abordado no primeiro item. Não é coincidência que esses dois itens apareçam no topo da lista apresentada em termos de importância.

Já a administração de conflitos foi relatada como componente também importante, uma vez que nas empresas familiares é bastante comum discordâncias de interesses entre membros da mesma família ou grupo de controle. Nesse tipo de empresa é comum que problemas familiares acabem se refletindo na empresa.

Conforme Vidigal (2007), é comum na vida de uma empresa familiar aparecerem divergências ou conflitos. A medida que os conselheiros adquirem confiança dos envolvidos, frequentemente acabam ajudando na solução desses conflitos atuando como mediadores.

Em seguida, no mesmo grupo de importância aparecem a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, o estabelecimento de metas e objetivos, e o planejamento e a organização. A compreensão de si mesmo e dos outros foi considerada importante pois nas empresas familiares as relações humanas conjugadas às emoções assumem significância relevante. Esse aspecto foi melhor explorado na terceira parte da pesquisa. A comunicação também aparece como importante, especialmente nas empresas de controle familiar, devido à necessidade de interação com os controladores de maneira adequada, face à carga emocional das relações. Os demais itens - de novo - se referem principalmente as componentes de visão estratégica.

Os itens remanescentes (gerenciamento da mudança, negociação de acordos e compromissos, análise de informações por meio do pensamento crítico, experiência como executivo e construção e manutenção de base de poder) foram citados algumas vezes. Um deles, a análise de informações com criticidade, foi mencionado várias vezes no sentido que um conselheiro deve ter capacidade de ler um balanço, interpretar vendas, e outros índices (absenteísmo, etc.) que possam apresentar riscos para a organização. Esses

itens confirmam o que é sugerido pelo o IBGC em seu Código de Melhores Práticas (2015).

Um outro ponto que merece destaque foi quanto aos papéis do Conselho de Administração (que são associados nos questionários às competências tendo como base Quinn) são os papéis de Diretor e Mentor, sendo os mais citados, estando suportado pelo referencial teórico apresentado no tocante aos papéis do conselho. De fato, conforme Guerra (2009), dentre os vários papéis do Conselho (veja a tabela 2), os papéis de liderança de Quinn equivalentes à Direção podem ser equivalentes aos estratégico e de piloto e de direção. Já o papel de Mentor podem ser assumir formas por vezes de papéis de aconselhamento, institucional, e de relacionamento.

4.2.2. Competências menos importantes

Da mesma forma que no item anterior, os entrevistados apontaram para a seguinte hierarquização em termos de menor importância das competências para os conselheiros de administração no âmbito de uma empresa familiar (Vide Tabela 6 abaixo):

Tabela 6 - Competências menos importantes (conselheiros)

Competências Menos Importantes		Papel	Score
1	6.1 Trabalho produtivo	6. Produtor	-8
2	4.1 Gerenciamento de projetos	4. Coordenador	-6
2	4.2 Planejamento de trabalho	4. Coordenador	-6
4	3.1 Monitoramento do desempenho individual (Diretoria)	3. Monitor	-5
4	8.2 Pensamento criativo	8. Inovador	-5
6	1.3 Desenvolvimento dos colaboradores (organização)	1. Mentor	-3
6	4.3 Gerenciamento multidisciplinar	4. Coordenador	-3
6	7.1 Construção e manutenção de base de poder	7. Negociador	-3
6	9.6 Conhecimentos do mercado nac. e internacional		-3
10	8.1 Convívio com a mudança	8. Inovador	-2
10	9.5 Conhecimentos de ramo da empresa		-2
12	2.1 Construção de equipes (organização)	2. Facilitador	-1
12	9.1 Experiência em CA		-1
12	1.1 Compreensão de si mesmo e dos outros	1. Mentor	-1

Fonte: Entrevistas

A competência trabalho produtivo que, segundo Quinn (2003), significa obter uma produtividade elevada e desempenho superior em todos os níveis de atuação, foi considerada a menos importante para esses conselheiros, visto que, segundo os mesmos essa função é mais da diretoria executiva do que do Conselho de Administração.

Esse resultado trás a tona a abordagem mais recente quanto à atuação do Conselho de Administração que é a separação entre a diretoria executiva e o Conselho, inclusive com a segregação entre presidente do Conselho e presidente da empresa. Assim as questões no tocante à execução fazem parte da responsabilidade da diretoria executiva. Adicionalmente, como já abordado, se os itens como produtividade, gerência de projetos e os itens mais operacionais fossem atribuições do Conselho, como se daria a avaliação da diretoria, não havendo segregação de funções? O recomendável é que o Conselho, sem interferir em assuntos operacionais, possa fazer uma avaliação formal do seu desempenho, bem como manter atualizado um plano de sucessão.

Logo a seguir, as competências gerenciamento de projetos e planejamento de trabalho, pela mesma razão citada acima, foram também consideradas pouco relevantes.

Um item interessante foi a inclusão por um entrevistado da experiência em Conselhos como pouco relevante. Segundo ele, considerá-la como relevante seria dizer que não deveria haver “oxigenação” através da aceitação de novos conselheiros.

4.2.3. Competências importantes (neutras)

Depois da hierarquização das competências (para mais e para menos), percebe-se que algumas competências não foram mencionadas. Isso não quer dizer que elas não tenham importância. Pelo contrário, pois durante as entrevistas vários deles disseram que era difícil segregar as mais e menos importantes. Essas competências não foram escolhidas como as mais importantes, mas também não foram descartadas. Logo, tendo como base as reações durante as entrevistas, as mesmas tem importância dentro do contexto geral, aqui chamadas de “neutras” dentro da classificação adotada pelo presente estudo. Elas podem ser observadas na Tabela 7 abaixo:

Tabela 7 - Competências importantes/neutras (conselheiros)

Competências Importantes (Neutras)		Papel	Score
1	2.2 Uso do processo decisório participativo (Board)	2. Facilitador	
2	6.2 Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	6. Produtor	
3	6.3 Gerenciamento de tempo e estresse	6. Produtor	
4	7.3 Apresentação de idéias	7. Negociador	
5	9.3 Experiência em Administração de crises		
6	9.4 Entender de Finanças		
7	9.7 Conhecimento de Governança		

Fonte: Entrevistas

É importante reparar que quanto aos papéis do Conselho, o papel de produtor é deixado como neutro o que está em linha – como já abordado - com o referencial teórico que afirma que as atividades de execução são mais apropriados para os executivos que para o Conselho de Administração.

4.3. Competências adicionais críticas com base na opinião dos conselheiros

Em seguida à etapa de hierarquização das competências apresentadas previamente, tendo como base o referencial teórico abordado neste estudo, foram efetuadas perguntas adicionais numa entrevista exploratória individual com os conselheiros. O objetivo dessa etapa foi de verificar a existência de lacunas quanto às competências abordadas até então. Muito embora a lista apresentada na etapa anterior seja extensa, buscou-se nessa etapa dar espaço para a captação de nuances das competências apresentadas ou novas competências que por ventura não pudessem ser enquadradas nas competências cobertas até então, sempre na ótica de uma empresa familiar.

Esta etapa foi montada com base numa estrutura interrogatória que buscou abordar:

- (i) de maneira direta se havia alguma competência adicional a ser apresentada e discutida, aproveitando “o embalo” da etapa anterior e suas 32 competências que serviu como “aquecimento” e também buscando unificar o entendimento sobre os conceitos apresentados, já que foram expostas as mesmas competências para todos;
- (ii) como se deu o processo de escolha dos conselheiros em termos de competências, de maneira a fazer com que o entrevistado se lembrasse de alguma competência que poderia passar despercebida e que foi crítica na sua contratação;
- (iii) o tempo demandado como conselheiro, de modo a cobrir certos tipos de competências demandadas pelos membros dos conselhos;

- (iv) como normalmente se dá a relação com os controladores, e executivos, de maneira a verificar se há alguma lacuna em termos de competência a ser abordada nesse aspecto; e
- (v) o que na visão dos conselheiros é importante de maneira a que um indivíduo seja capaz de atuar num Conselho. De novo, busca-se criar a oportunidade para captar possíveis competências ainda não mencionadas e buscando verificar a consistência nas respostas;

Em última análise, todas as perguntas foram interligadas com diferentes abordagens e visões, mas com o mesmo objetivo, de obter subsídios para explicitar competências de Conselhos de Administração com foco nas empresas familiares.

Cumpra notar que, como já dito anteriormente, que a amostra de conselheiros aqui entrevistada tem bastante experiência no assunto, o que permitiu uma exploração ampla dos aspectos pertinentes ao tema. Entretanto, embora as entrevistas tenham sido muito ricas em termos de exemplos e detalhes, faremos apenas um sumário dos pontos encontrados, com intuito de facilitar a compreensão e manter o foco no problema de pesquisa.

4.3.1.

Competências relevantes com base nas entrevistas

Com base nas entrevistas realizadas, as principais competências que foram relatadas e, uma breve explanação sobre seu significado segundo a interpretação e análise do pesquisador, foram:

1. Compreensão da dinâmica dos membros da família

Descrição: entendimento da motivação e dos anseios das pessoas que controlam a organização, onde o arcabouço emocional é relevante. Como exemplos, podem ser citados o posicionamento de cada membro do grupo de controle em relação à herança, ao fundador, ao seu projeto de vida, e à empresa, bem como seus anseios em relação ao tamanho da organização, e como ela deveria operar entre outros. Segundo um entrevistado:

“Conselho não resolve problemas familiares. Isso se resolve fora. Mas conflitos invadem a pauta do CA...”

O entendimento dessa dinâmica foi considerada muito importante dentre o rol de competências citadas nas entrevistas. Esse aspecto foi destacado por Davis e Tagiuri (1982) quando afirmaram que as empresas familiares possuem atributos que se sobrepõem, tais como uma identidade compartilhada, o histórico familiar comum, e o envolvimento emocional entre outros.

Além disso um outro tema abordado foi o entendimento da maturidade dos controladores em termos de Governança para aceitar e operar num modelo de Conselho de Administração. Essa competência assumiu diversas abordagens nas entrevistas, com a mesma essência.

2. Capacidade de persuasão dos controladores com vistas a adoção de práticas novas e de mercado

Descrição: mostrar que o mundo de negócios adota práticas mais modernas sem menosprezar o que vem sendo feito e foi construído. Aumentar a percepção interna para uma “visão maior de mundo” (palavras de um entrevistado). Esse aspecto se confunde em parte com a competência “Capacidade de se comunicar” do questionário da parte anterior. Entretanto aqui, o foco é também administrar as percepções e os conflitos dos envolvidos no processo decisório, com componente significativo emocional.

Nesse aspecto, como ressaltou Vidigal (1996), na busca pela sobrevivência a adoção de melhores práticas de gestão, com base em algum modelo-símbolo por vezes acaba se tornando um conflito entre culturas, entre o “novo” e o “velho”. Saber atuar nesse cenário, transitando entre diferentes pensamentos acaba sendo fundamental para o atingimento dessas mudanças de práticas. Nesse sentido, pela própria experiência e respeito, o Conselho acaba sendo um órgão que pode atuar como mentor e incentivador da mudança de padrão.

Ainda segundo Vidigal (2007), os conselheiros de fora podem ajudar em trazer melhores práticas para a empresa bem como incentivando-a a adotá-las, fazendo com que o processo de mudança ocorra sem os erros frequentes de implantação.

3. Entendimento da estrutura de poder para aconselhamento e cobrança

Descrição: Habilidade política de forma a entender a estrutura de poder de maneira a dar o seu aconselhamento aos membros certos de forma a obter eficácia no processo e, em certos casos, ajudar no processo de sucessão. Segundo um dos entrevistados, por exemplo:

“...é importante dizer que não necessariamente a genética transmite as competências de liderança...”

Como abordado anteriormente, a questão sucessória é uma das principais incertezas quanto à perenidade de uma organização, com dados mostrando que apenas 3 entre 10 empresas conseguem ultrapassar um processo de sucessão (LETHBRIDGE, 1997).

A dificuldade de cobrança na empresa familiar também assume papel relevante, em parte motivado pela frequência com que se apresentam sobreposição de funções entre acionistas e gestores, acrescentando desafios à tradicional Governança Corporativa (MUSTAKALLIO *et al.*, 2002).

4. Capacidade de ter discrição, mediação e resiliência

Descrição: Habilidade em proteger assuntos familiares para o público externo e buscar harmonia entre as partes. Também possuir habilidade política no sentido de administrar correntes divergentes na estrutura de poder. Uma vez que a palavra confiança aparece bastante durante as entrevistas, ao aprofundarmos as indagações a questão da busca da harmonia e da conciliação cresce em termos de importância, bem como a lealdade. A resiliência surge ao lado da paciência no sentido de lidar com conflitos principalmente ao se lidar com as terceiras gerações, onde segundo alguns conselheiros, há mais conflitos. Segundo outro entrevistado:

“a convergência de opiniões não se resolve numa conversa, e toma tempo, exigindo esforço”

Além dessa necessidade de mediação e resiliência ao perseguir um determinado objetivo, há alguns dificultadores para os membros de um Conselho, na sua relação do dia-a-dia com os controladores, principalmente ocasionados pela informalidade. Como concluiu Leaptrott (2005), o longo tempo de interação entre os membros da família – inclusive fora do ambiente de trabalho - torna menos propensa a adoção de mecanismos formais na condução

do negócio, o que explica a menor dependência de estruturas de governança quando a empresa é gerenciada por membros de uma única família.

Ainda em relação à descrição, que aparece como importante, Vidigal (2007) confirma esse aspecto ao afirmar que os conselheiros "... são por definição pessoas sérias e confiáveis que não vão sair por aí espalhando segredos. Em resumo, à medida que perde o medo e percebe como a presença daquelas pessoas de fora é útil, a família tende a gostar e a querer mais...". Essa afirmação reforça um outro ponto central na relação entre conselheiros e controladores: a confiança.

5. Independência para cobrar e se ater aos pontos relevantes e estratégicos

Descrição: é a capacidade de ser independente e dizer o que pensa. Segundo um entrevistado:

"...o conselheiro tem de ter habilidade e independência de mostrar que a performance não está boa".

O conselheiro deve se ater à pauta relevante e ao objetivo estratégico para fazer a convergência para o objetivo único e combater anseios "etéreos" (termo usado por um entrevistado), trazendo esse esforço para um plano de execução factível. Segundo outro experiente entrevistado, é importante ter pensamento estratégico independente, sem influência do poder, ou segundo ele "sem medo de rasgar o holerite". Outro conselheiro afirmou que em certas situações, algumas decisões são persuasivas para uma determinada decisão, onde o controlador quer ter o apoio, sendo todavia mais importante que o conselheiro independente mantenha sua opinião

Como abordado anteriormente, os conselheiros independentes têm incentivos relevantes para não compactuar de certas decisões ou entrar em acordo com os gestores devido à sua reputação, mas mesmo assim, sua eficácia não está garantida. Visando até mesmo criar mecanismos para preservar sua reputação, ou mesmo para maximizar sua remuneração, é corriqueiro que o conselheiro independente participe de vários conselhos, o que diminui o tempo de dedicação a cada um deles. Em termos ainda de governança, a eficácia no monitoramento pode ser afetada, com o passar do tempo, pela queda do nível de comprometimento ou mesmo pela falta de independência dos conselheiros que pertencem à família.

6. Capacidade de implantar Governança

Descrição: entendimento do status de governança da empresa e ter capacidade de ir introduzindo aos poucos através de técnicas, mais aspectos de governança na organização. Depende da maturidade nesse quesito da empresa em questão, mas pode variar desde montagem de reuniões de Conselho, até ajuda na montagem de relatórios básicos, bem como estruturação de um Conselho de fato. Esse processo em geral leva anos e normalmente exige excelente comunicação, credibilidade e uma postura adequada.

Muito embora o conhecimento de melhores práticas de Governança Corporativa seja uma competência recomendada pelo IBGC (2009, 2015), em relação à implantação da mesma numa empresa familiar fica claro que não basta conhecer conceitos de Governança. É preciso mais. Como disse Vidigal (2007), o processo é gradual, iniciando com aspectos básicos como a montagem da reunião, passando por ajuda na confecção de relatórios, até a cobrança de desempenho que não existia até então.

De maneira geral, algumas outras competências foram frequentemente mencionadas durante as entrevistas nesta parte do questionário, tais como “possuir visão estratégica”, “entender a cultura da organização”, e “boa comunicação”. Cumpre notar que esses tópicos já foram anteriormente abordados.

4.3.2.

O processo seletivo dos conselheiros em empresas de controle familiar

Em relação ao processo seletivo do Conselho de Administração, outras competências foram abordadas nas entrevistas. As principais foram:

7. Entendimento da influência da emoção no modo de operar em uma empresa de controle familiar

Descrição: entendimento das diferenças de uma empresa de controle familiar em relação a uma grande corporação multinacional por exemplo, levando em conta que há motivações emocionais mais fortes envolvidas no seu modo de funcionar e decidir. Um dos entrevistados mencionou que, por exemplo, ser muito impositivo não funciona pois não gera construção de propósitos. Outro conselheiro mencionou a importância no traquejo em lidar com a família em função das emoções envolvidas. De certa forma:

“um certo conhecimento do psiquismo familiar e emocional que facilita nas conversas, nos aconselhamentos, nos conflitos”.

A administração das tensões e emoções acaba permeando as relações entre os controladores e o Conselho de Administração e saber administrá-las é importante. Tal atitude tem fundamento nas afirmações de Van Ees *et al.* (2009) que pontifica que a resolução dos conflitos de interesses é percebida como resultado de um processo contínuo de negociação política entre os membros de várias coalizões que possuem interesses na organização. Assim, essa perspectiva da governança desconsidera que os conselheiros possuem um objetivo previamente definido e que irão de maneira racional chegar a uma decisão unificada que maximizará o valor da organização.

Um dos conselheiros ressaltou a importância da liderança entre os membros da família que ele chamou de CEO (Chief Emotional Officer), liderança essa que sendo qualificada agrega os desejos da família, interesses, etc. Segundo esse conselheiro o papel desse “CEO” é claro:

“Ele cuida da família, o Conselho cuida da empresa e ele representa a família no Conselho”.

De certa forma essa afirmação está em linha com a proposição de John Davis (GERSICK *et al.*, 1997) quando recomenda a criação e manutenção de um conselho familiar, que consiste em um organismo no qual alguns membros da família representam os interesses do grupo. De certa forma, afirma Davis, esse conselho informa-se sobre a evolução da empresa, expressa necessidades do conjunto familiar e busca formas de resolver problemas internos, evitando que esses sejam transferidos para a administração do negócio. Assim, as emoções e exposições pessoais ficam fora da empresa, blindando seus controladores e seu lado emocional.

A questão importante é que as emoções por vezes expõem certas desavenças, trazendo para dentro da empresa problemas de fora dela.

8. Capacidade de “extrair o melhor” do grupo de controle, aproveitando os pontos fortes de cada um

Descrição: leitura dos anseios e características dos membros do grupo controlador de forma a explorar os pontos fortes de cada um. Saber cobrar o que é possível e recomendar estratégias visando por exemplo, uma mudança de função ou mesmo ajudando no processo sucessório. Outro ponto ressaltado é que em certas empresas os controladores não estão acostumados a ouvir posicionamentos contrários.

O ponto central por trás desse aspecto se traduz em identificar a previsibilidade de comportamentos e desempenhos dos indivíduos – gestores e controladores. Como afirmou Rocha-Pinto *et al.* (2003), essa previsibilidade de desempenhos permite compatibilizar competências e desempenhos individuais com os objetivos e estrutura da organização.

Um outro aspecto a ser notado diz respeito aos tipos de competência envolvidos nessa “extração do melhor” ou potencialização do grupo controlador. Tendo como base Ruas (2005), pode-se dizer que as principais competências envolvidas são as funcionais e individuais e menos organizacionais. Todavia, o desafio do Conselho será sempre pensar na organização como um todo, e portanto, integrar esses indivíduos ao todo é um de seus desafios.

9. Capacidade de transmitir confiança, respeito e credibilidade

Descrição: a escolha dos conselheiros numa empresa familiar se baseia em grande parte na confiança. Essa confiança ao ser traduzida em termos de competências pode assumir a forma de, por exemplo, credibilidade dos conselheiros em experiências anteriores. Na maioria das entrevistas os conselheiros disseram que foram escolhidos com base em indicações e na empatia das entrevistas. As indicações se dão em grande parte pelo retrospecto obtido na sua atuação ou como executivo ou como conselheiro de outras empresas familiares, vindo da rede de relacionamento do controlador. Esta última é bastante importante pois outros controladores possuem legitimidade e já tem respeito dos sócios. As empresas familiares tem como base de sua construção a confiança: nas palavras de um entrevistado:

“...numa empresa familiar as relações de poder não são necessariamente baseadas na competência. Relações de confiança as vezes vem na frente da competência...”

Outro conselheiro mencionou a convergência de “valores e visão de mundo”, o que gera empatia e confiança. Já um outro afirmou que normalmente os controladores não consideram fundamental a competência de gestão e sim mais experiência, empatia, idoneidade, e a transparência.

Encontramos durante a revisão bibliográfica alguns estudos que ressaltam a preocupação com o tema – a credibilidade do conselho. Santos e Ckagnazaroff (2012) ao entrevistar diretores executivos, conselheiros, consultores, gestores de fundos e acadêmicos para obter impressões sobre o Conselho de Administração, afirmaram que frequentemente foi colocada em dúvida a credibilidade do conselho. Em certas situações tais órgãos passam a ser mera formalidade.

4.3.3.

Requisitos necessários para se tornar conselheiro em empresas de controle familiar

Em termos das competências para se tornar um conselheiro, grande parte delas foram cobertas nas etapas anteriores. Algumas, entretanto, mereceram ser ressaltadas:

10. Experiência como executivo de empresa familiar

Descrição: experiência como executivo num ambiente onde o convívio com a questão psicológica e a dinâmica familiar assumem importância. O trânsito com as relações de poder são muito importantes e o traquejo nesse tipo de manuseio é relevante. Como disse um entrevistado:

“Entender que nem tudo é preto ou branco. Às vezes pode ser cinza”.

Essa competência tem apoio no conceito de competência sendo tratada como uma característica individual, como um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes, como um estoque de recursos que o indivíduo detém (TANGUY, 1997; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Essa competência também difere da competência apresentada na segunda parte do questionário com base no Código de melhores práticas do IBGC denominado apenas como “Experiência como executivo”, pois aqui a experiência se trata mais especificamente de experiências em empresas familiares e não numa empresa multinacional, por exemplo.

11. Capacidade de estudo contínuo e aplicação em áreas complementares no tocante a organizações, governança e empresas familiares

Descrição: o conselheiro de uma empresa familiar deve se aprofundar em temas tais como liderança, governança, *coaching* e mediação, entre outros com ênfase em empresas familiares. Por exemplo, um dos entrevistados afirmou que dedica pelo menos 20 dias de estudos formais dentro ou fora do país a temas novos ou complementares à sua atividade ligada a aconselhamento de famílias.

Esse aprendizado é relevante pois, como afirmou Tomei (2008) em seu livro *Cultura e Mudança Organizacional*, ainda hoje vemos programas de desenvolvimento gerencial que priorizam o ensino de análise de balanço e gestão financeira. No entanto, cada vez mais a compreensão “do que não está escrito”, “da forma como as coisas são feitas”, dos modelos mentais que

alimentam a tomada de decisão, são competências essenciais para qualquer profissional que queira lidar com um mercado global competitivo.

12. Experiência em empresas que passaram por períodos de crise e bonança

Descrição: o conselheiro de uma empresa familiar deve ter sido exposto à situações de estresse ou crises empresariais e também a períodos de ciclos de crescimento de modo a ter desenvolvido técnicas em cenários de diferentes necessidades. Normalmente as empresas familiares ao desejarem melhorar sua Governança pode ter por objetivo crescer ou se reestruturar. Assim, essa característica e competência do conselheiro assume importância nesse processo.

Lethbridge (1997) afirma que dentre os maiores desafios de uma empresa familiar está seu crescimento. Entretanto, dentre dos vários limitadores para tal se encontra as dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo maiores e mais complexos e a capacidade insuficiente de financiamento. Dentre as várias restrições internas e externas, a experiência e vivência trazida pelo conselheiro em situações diferentes será de valia para apoiar a organização na travessia de períodos de crescimento e restrição.

Algumas outras competências apareceram que já haviam sido mencionadas anteriormente, como “Entender a dinâmica cultural de uma empresa familiar ” e a “Leitura e aderência ao código cultural da organização”, e “ter aderência com o perfil buscado (Finanças, Marketing, etc.)”.

4.3.4.

Resumo das competências adicionais reportadas

Em suma, com base nas entrevistas (exploratórias) e nas explicações dos três tópicos anteriores, após as categorizações das respostas e dos aspectos centrais das entrevistas chegamos a seguinte lista de competências adicionais necessárias para os conselheiros de administração de empresas familiares:

1. Compreensão da dinâmica dos membros da família;
2. Capacidade de persuasão dos controladores com vistas a adoção de práticas novas e de mercado;
3. Entendimento da estrutura de poder para aconselhamento e cobrança;
4. Capacidade de ter discrição, mediação e resiliência;
5. Independência para cobrar e se ater aos pontos relevantes e estratégicos;

6. Capacidade de implantar Governança;
7. Entendimento da influência da emoção no modo de operar em uma empresa de controle familiar;
8. Capacidade de extrair o melhor do grupo de controle, aproveitando os pontos fortes de cada um;
9. Capacidade de transmitir confiança e respeito: credibilidade;
10. Experiência como executivo de empresa familiar;
11. Capacidade de estudo contínuo e aplicação em áreas complementares no tocante a organizações, governança e empresas familiares;
12. Experiência em empresas que passaram por períodos de crise e bonança;

Assim, pode-se dizer que a terceira parte das entrevistas trouxe para o entendimento das competências dos conselheiros diferentes aspectos dos anteriormente levantados e constantes tendo como base as competências de liderança de Quinn (2003) e do IBGC (2009, 2015), adicionando 12 competências importantes segundo a ótica da amostra de conselheiros aqui pesquisada.

Com o objetivo de tornar a análise mais profunda, buscou-se comparar a hierarquização das competências do obtidas junto aos conselheiros de empresas de controle familiar, descrita na seção 4.2 (o que os conselheiros consideram como competências mais e menos importantes para o desempenho da função de conselheiro de uma empresa familiar em termos de liderança) com a visão de executivos sobre essas mesmas competências de liderança no desempenho de sua função nesse tipo de empresa. Para isso, aplicou-se o questionário de liderança de Quinn (2003) a um grupo de executivos como forma de apurar se as competências de liderança apresentadas na amostra de conselheiros é ou não semelhante à de executivos, cujos resultados são apresentados a seguir.

4.4. Caracterização dos executivos entrevistados

Toda a pesquisa foi efetuada de acordo com a metodologia descrita no capítulo 3 e o questionário foi aplicado a nove (9) profissionais executivos/gerentes, todos atuando ou já atuaram em empresa de controle familiar.

O perfil do executivo participante dessa avaliação possui o perfil a seguir descrito:

- a) Quanto à sua atividade durante a carreira, todos atuaram só como executivo durante a sua carreira.

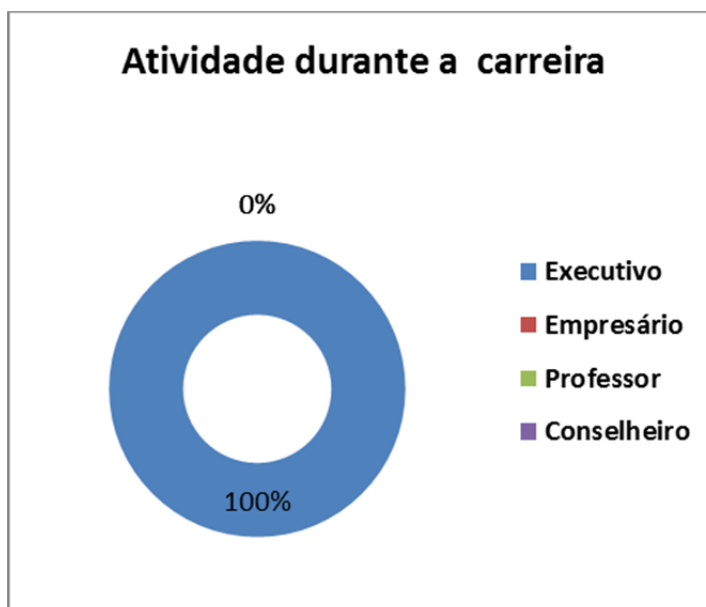


Figura 15 - Atividade durante a carreira (executivos)
Fonte: Entrevistas

- b) Em relação à formação, Administração (50%) e Engenharia (30%) surgem como as formações mais presentes, perfil semelhante aos dos conselheiros. Essa semelhança se dá provavelmente por que é muito comum executivos com o passar dos anos virarem conselheiros devido à sua experiência acumulada.

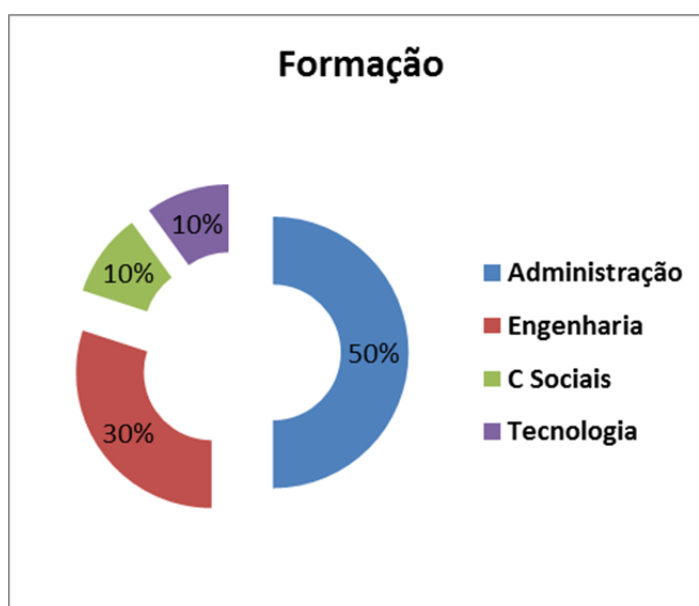


Figura 16 - Formação dos executivos
Fonte: Entrevistas

- c) Com referência ao tempo de experiência profissional, trata-se de uma amostra de executivos experientes. A maioria (55%) possuem mais de 20 anos de experiência, sendo que 45% possuem pelo menos 11 anos de vivência em gestão de empresas.



Figura 17 - Experiência Profissional (executivos)
Fonte: Entrevistas

- d) No tocante à idade, a amostra entrevistada no estudo é constituída de um grupo de executivos com senioridade em termos gerenciais, o que é relevante para a qualidade da pesquisa a ser efetuada. Nesse aspecto, 44% do universo pesquisado possui mais que 46 anos, sendo que 45% tem mais de 36 anos de idade.

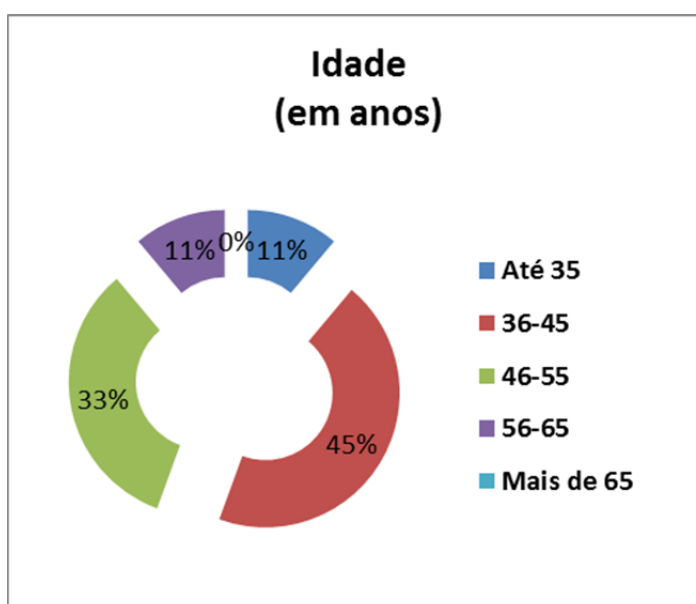


Figura 18 - Idade dos executivos
Fonte: Entrevistas

- e) Quanto aos mercados onde as carreiras foram desenvolvidas, a amostra se concentrou majoritariamente no Rio de Janeiro.

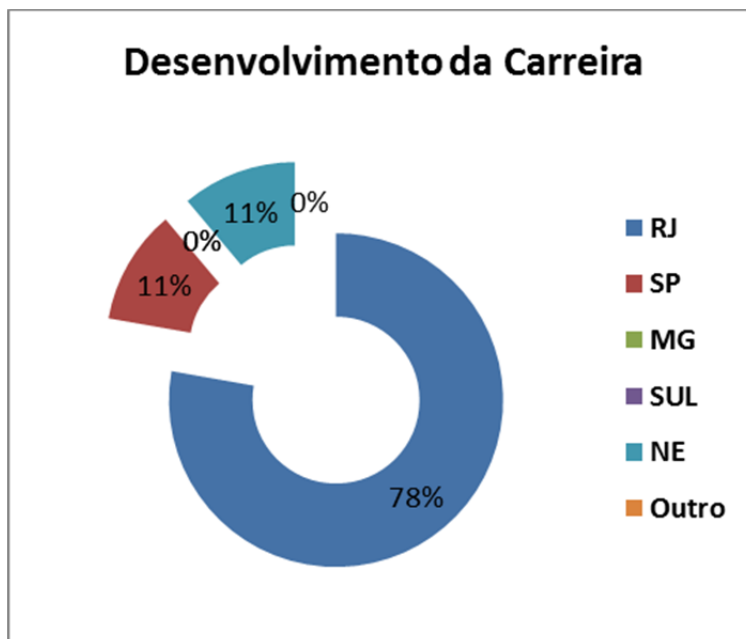


Figura 19 - Localidade de desenvolvimento da carreira (executivos)
Fonte: Entrevistas

- f) Quanto aos tipos de companhias onde os executivos atuam ou atuaram tipicamente, 45% atuam em empresas fechadas com faturamento entre R\$ 100 e R\$ 300 Milhões, todavia com muitos deles atuando em empresas de capital aberto, o que mostra uma característica da carreira do executivos que a migração entre diversos tipos de companhia.

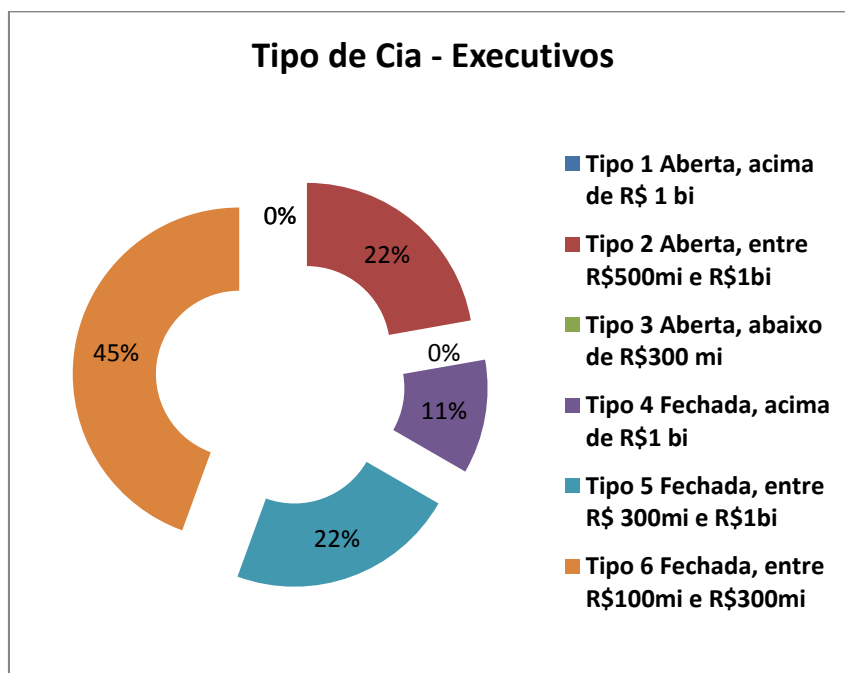


Figura 20 - Tipos de empresa onde atuam (executivos)
Fonte: Entrevistas

Assim, com base nas informações coletadas, pode-se obter uma visão geral do perfil dos executivos participantes dessa pesquisa. Conclui-se que os executivos entrevistados possuem experiência e relativa senioridade na sua atuação ao longo da carreira. Essa característica respalda a pesquisa realizada quanto à consistência e credibilidade para a avaliação a ser efetuada.

4.5.

A hierarquização das competências de liderança dos executivos na empresa de controle familiar

De forma semelhante à segunda parte da entrevista com os conselheiros, o mesmo questionário com as competências de liderança de Quinn (2003) foi apresentada aos executivos, desta vez com uma lista de apenas 24 competências. As competências do IBGC (2009, 2015) foram retiradas pois o foco aqui era apenas as competências de liderança e não as gerais de Conselho. Da mesma forma, foram solicitadas a priorização das 3 competências mais importantes e as 3 menos importantes. O resultado pode ser verificado nas seções seguintes.

4.5.1.

Competências mais importantes

Na visão dos executivos entrevistados, as competências mais importantes são as abaixo apresentadas, conforme a Tabela 8.

Tabela 8 - Competências mais importantes (executivos)

	Competências Mais Importantes	Papel	Score
1	5.2 Estabelecimento de metas e objetivos	5. Diretor	8
2	7.2 Negociação de acordos e compromissos	7. Negociador	6
2	2.3 Administração de conflitos	2. Facilitador	6
4	2.1 Construção de equipes (organização)	2. Facilitador	5
4	2.2 Uso do processo decisório participativo	2. Facilitador	5
4	5.3 Planejamento e organização	5. Diretor	5
4	7.1 Construção e manutenção de base de poder	7. Negociador	5
8	3.2 Gerenciamento do desempenho e processos críticos	3. Monitor	4
9	1.1 Compreensão de si mesmo e dos outros	1. Mentor	3
10	1.3 Desenvolvimento dos colaboradores (organização)	1. Mentor	2
10	4.2 Planejamento de trabalho	4. Coordenador	2
12	1.2 Comunicação eficaz	1. Mentor	1
12	4.3 Gerenciamento multidisciplinar	4. Coordenador	1
12	8.3 Gerenciamento da mudança	8. Inovador	1

Fonte: Entrevistas

O estabelecimento de metas e objetivos emerge como a competência de liderança mais importante segundo o grupo de executivos entrevistados. Alguns respondentes ressaltaram que esse aspecto tem relevância para qualquer empresa, mas no caso de empresas de controle familiar o entendimento do objetivo geral da família ou fundador assume muita importância para o trato com os mesmos. Esse item também figurou entre os mais importantes na visão dos conselheiros, aparecendo como o quinto mais importante. Isso ressalta a percepção da importância do componente estratégia tanto pelos conselheiros como pelos executivos.

A negociação de acordos e compromissos também foi considerado muito relevante segundo os executivos, muito embora na avaliação dos conselheiros esse aspecto tenha importância relativa, sendo considerado como o nono na lista de importância.

Já a administração de conflitos foi relatada como componente também bastante relevante - analogamente à visão dos conselheiros que a classificaram como a terceira mais importante - uma vez que nas empresas familiares é comum diferentes interesses entre membros do grupo de controle.

Em seguida, surgem como itens importantes a construção de equipes, e o uso do processo decisório participativo que são relacionados ao papel de liderança Facilitador que não foi citado como relevante pelos conselheiros. Isso pode ser explicado pelo fato da função executiva demandar mais esse tipo de papel (relacionados com a execução) que as funções de conselho.

O planejamento e a organização, a construção e manutenção da base de poder, e a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, e o gerenciamento da mudança foram citados como importantes, mas sem ênfase.

Um outro ponto que merece destaque é quanto aos papéis de liderança dos executivos comparados aos do Conselho de Administração (associados nos questionários às competências de Quinn). Nos primeiros nota-se uma preponderância do papel de Facilitador ao passo que no segundo grupo se destacam os papéis de Diretor e Mentor, estando suportados pelo referencial teórico apresentado no tocante aos papéis do conselho.

4.5.2. Competências menos importantes

Em linha com o item anterior, os entrevistados consideraram a seguinte hierarquização em termos de menor importância das competências de liderança no âmbito de uma empresa familiar (Tabela 9 abaixo):

Tabela 9 - Competências menos importantes (executivos)

Competências Menos Importantes		Papel	Score
1	7.1 Construção e manutenção de base de poder	7. Negociador	-10
2	6.3 Gerenciamento de tempo e estresse	6. Produtor	-8
3	6.2 Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	6. Produtor	-7
4	8.1 Convívio com a mudança	8. Inovador	-6
5	3.1 Monitoramento do desempenho individual (Diretoria)	3. Monitor	-5
5	5.1 Desenvolvimento e comunicação de uma visão	5. Diretor	-5
7	2.3 Administração de conflitos	2. Facilitador	-3
7	7.2 Negociação de acordos e compromissos	7. Negociador	-3
7	7.3 Apresentação de idéias	7. Negociador	-3
10	3.3 Análise de informações p/ meio do pensamento crítico	3. Monitor	-2
11	4.1 Gerenciamento de projetos	4. Coordenador	-1
11	8.3 Gerenciamento da mudança	8. Inovador	1

Fonte: Entrevistas

A competência de liderança construção e manutenção da base de poder foi considerada a menos relevante para os executivos, aparecendo também para os conselheiros como pouco importante, mas com menos ênfase.

Em sequência, surgem como pouco relevantes as competências gerenciamento de tempo e estresse e fomento de um ambiente de trabalho produtivo, refletindo segundo os entrevistados a pouca preocupação percebida por estes nas empresas familiares em relação a esses aspectos no ambiente de trabalho. Tal afirmação diverge da informação obtida perante os conselheiros que não consideram esses itens como não importantes.

Logo a seguir, as competências convívio com a mudança e monitoramento do desempenho individual aparecem como pouco importantes. Tais itens são citados como pouco importantes por alguns conselheiros também, mas com pouca ênfase.

Curiosamente, as competências desenvolvimento e comunicação de uma visão, administração de conflitos, negociação de acordos e compromissos, análise de informações por meio do pensamento crítico e gerenciamento da mudança são classificadas como menos importantes ao passo que para os conselheiros as mesmas figuram no grupo de muito importantes.

Quanto aos papéis, para os executivos os papéis de Negociador e Produtor são menos importantes. Já para os conselheiros observou-se o papel de Coordenador como menos importante.

4.5.3. Competências importantes (neutras)

Depois da hierarquização das competências como as mais e menos importantes, nota-se que algumas competências não foram mencionadas, o que como dito anteriormente, não significa que elas não tenham importância. Essas competências aqui chamadas de “neutras” dentro da classificação adotada pelo presente estudo, podem ser observadas na Tabela 10 abaixo:

Tabela 10 - Competências importantes/neutras (executivos)

Competências Importantes (Neutras)		Papel	Score
1	6.1 Trabalho produtivo	6. Produtor	
2	8.2 Pensamento criativo	8 .Inovador	

Fonte: Entrevistas

Em comparação com as respostas dos conselheiros, os itens acima foram classificados como pouco importantes.

4.5.4. Principais semelhanças e diferenças das competências de liderança na visão dos executivos em relação aos conselheiros

Percebe-se através das respostas da amostra selecionada, que enquanto para os membros do Conselho se destacam como mais importantes os papéis de Diretor e Mentor, para os executivos nota-se uma preponderância do papel de Facilitador.

Nota-se também que para os dois grupos o estabelecimento de metas e objetivos – portanto o fator estratégico – e a administração de conflitos são relevantes no contexto e uma empresa familiar.

Entretanto, alguns itens relacionados ao papel de Coordenador segundo Quinn figuram como relevantes para os executivos, ao passo que não tem importância para os conselheiros. Isso pode ser explicado pelo foco dos conselhos de Administração no lado estratégico e de diretrizes do negócio, ao passo que os executivos tem mais foco na gestão e nos processos do dia-a-dia.

Outras diferenças emergem em alguns outros itens, tais como gerenciamento da mudança e negociação de acordos e compromissos que são considerados importantes para os conselheiros e menos relevantes para os executivos. Portanto, pode-se dizer que há pontos de concordância e discordância entre as visões dos dois grupos.

5. Conclusão

A resposta ao objetivo principal deste trabalho, ou seja, a identificação das competências necessárias para a escolha dos conselheiros de administração, especificamente nas empresas de controle familiar, apresentou um conjunto de competências pouco exploradas na abordagem convencional do tema.

Para atingir aos objetivos pretendidos realizou-se pesquisa mista, basicamente de natureza qualitativa - exploratória, analítica, descritiva, e explicativa - e quantitativa.

Em relação aos resultados, constatou-se que o perfil dos conselheiros da amostra entrevistada é bastante sênior, com a grande maioria tendo mais que 56 anos de idade e mais de 21 anos de experiência profissional. Quase a totalidade já atuou em mais de dois conselhos sendo que um terço já atuou em mais de cinco conselhos. Ainda, 44% deles possuem mais de 11 anos como conselheiro. Esse aspecto é importante devido ao fato que, à medida que a experiência dos conselheiros cresce, maior a propriedade de suas afirmações e o enriquecimento do conteúdo das respostas.

Em relação às conclusões encontradas, a competência entendimento da cultura e dos valores da empresa é apontada como muito relevante para a maioria dos conselheiros, principalmente ao se tratar de empresas de controle familiar. Fleury (1989, 1991) e Tomei (2008) afirmaram que as crenças geradas pelas percepções sobre as pessoas, como elas se relacionam e lidam com as relações de poder, acabam influenciando na cultura, nas decisões e na direção da empresa. Ward (1997) já alertava sobre esse aspecto, mencionando o quanto a cultura da empresa familiar impacta os resultados da organização.

Logo a seguir, a competência desenvolvimento e a comunicação de uma visão que é ligado à visão estratégica tem cada vez mais ocupado a agenda dos Conselhos de Administração, o que se alinha com as afirmações de Nightngale *et al.* (2006) e Bailey e Pack (2012). Um aspecto que merece ser destacado é a interrelação no caso das empresas familiares entre a estratégia e a cultura, não sendo coincidência que esses dois itens apareçam no topo da lista apresentada em termos de importância.

A administração de conflitos é outra competência que aparece em destaque nas respostas e tem origem no fato de que nas empresas familiares é bastante comum discordâncias de interesses entre membros da mesma família ou grupo de controle. Vidigal (2007), todavia ao confirmar que é comum na vida de uma empresa familiar aparecerem divergências ou conflitos, afirmou que a medida que os conselheiros adquirem a confiança dos envolvidos, frequentemente acabam ajudando na solução desses conflitos e atuando como mediadores, o que foi confirmado nas entrevistas.

No tocante às competências que “emergiram” das entrevistas semi-estruturadas e abertas, uma das mais citadas foi a compreensão da dinâmica dos membros da família, visto que, como defendido por Davis e Tagiuri (1982), as empresas familiares possuem atributos que se sobrepõem, tais como uma identidade compartilhada, o histórico familiar comum, e o envolvimento emocional entre outros. Este fator emocional acaba “aflorando” frequentemente, exigindo do conselheiro habilidade em entender os posicionamentos de forma a poder lidar com eles.

Outra competência que merece destaque foi a capacidade de persuasão dos controladores com vistas a adoção de práticas novas e de mercado, principalmente devido à habilidade exigida em termos de mostrar “uma visão maior de mundo”, sem menosprezar o que vem sendo feito. De novo, a questão dos valores e da cultura é importante, pois exige do conselheiro habilidade para lidar com itens subjetivos.

Durante as entrevistas, frequentemente a palavra confiança e credibilidade eram citadas. Essa competência, de ter a capacidade de transmitir confiança, respeito e credibilidade se torna bastante importante, podendo assumir a forma de, por exemplo, credibilidade construída pelas experiências anteriores. No processo de escolha dos conselheiros, percebe-se que as indicações e empatia das entrevistas foram preponderantes. As indicações se deram pelo retrospecto obtido na sua atuação ou como executivo ou como conselheiro de outras empresas familiares, vindo da rede de relacionamento do controlador, que já traz uma legitimidade atrelada. Outro aspecto que dá nuance no tocante à empresa familiar é que - como disse um entrevistado - as relações de poder não são necessariamente baseadas na competência, sendo que as relações de confiança as vezes vem na frente da competência.

Várias outras competências relevantes apareceram e foram exploradas, tais como: entendimento da estrutura de poder para aconselhamento e cobrança; capacidade de ter discricção, mediação e resiliência; independência para cobrar e se ater aos pontos relevantes e estratégicos; capacidade de implantar Governança; entendimento da influência da emoção no modo de operar em uma empresa de controle familiar; capacidade de extrair o melhor do grupo de controle, aproveitando os pontos fortes de cada um; experiência como executivo de empresa familiar; capacidade de estudo contínuo e aplicação em áreas complementares no tocante a organizações, governança e empresas familiares; e experiência em empresas que passaram por períodos de crise e bonança;

Ao se apurar as semelhanças e diferenças entre as competências de lideranças entre conselheiros e executivos, conclui-se que os papéis mais importantes para o Conselho são os de Diretor e Mentor e para os executivos o papel de Facilitador. Nota-se também que para os dois grupos o estabelecimento de metas e objetivos – portanto o fator estratégico – e a administração de conflitos é relevante no contexto e uma empresa familiar. Algumas diferenças emergem em itens como gerenciamento da mudança e negociação de acordos e compromissos que são considerados importantes para os conselheiros e menos relevantes para os executivos. Há, portanto, pontos de concordância e discordância entre as visões dos dois grupos quanto às competências de liderança.

Cumpre notar, por último, que as competências necessárias para conselheiros de administração em empresas familiares é abrangente, podendo em função de cada situação, algumas serem mais demandadas que outras. Todavia, acreditamos que a pesquisa efetuada trouxe subsídios importantes para entendimento da complexidade envolvida nesse tema.

5.1.

Sugestões e recomendações para novas pesquisas

Como desdobramentos futuros, essa linha de pesquisa pode ser estendida através da utilização de outros modelos de competências no âmbito dos Conselhos de Administração, de modo a explorar certos aspectos em mais profundidade, tais como entendimento da cultura e dos valores da empresa, a compreensão da dinâmica dos membros da família e a administração de conflitos em empresas familiares, entre outros.

Uma outra abordagem para pesquisa pode ser o aprofundamento da comparação entre as competências requeridas entre conselheiros de empresas familiares e empresas não-familiares.

Uma vez que a amostra de conselheiros aqui utilizada teve como base de carreira o eixo Rio - São Paulo, uma sugestão adicional é pesquisar as competências em empresas familiares em outras regiões do país.

6. Referências bibliográficas

ADAMS, R. B. *et al.* Shareholders and stakeholders: how do directors decide? **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 12, p. 1331-1355, dec. 2011.

ALMEIDA, F. G. **Governança Corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa – um estudo de caso do setor de telecomunicações.** Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 149p. Rio de Janeiro: IAG/PUC-Rio, 2001.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____.; _____. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, L. P. *et al.* Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie.** São Paulo, v. 10, n. 4, p. 4-31, jul./ago. 2009.

BAILEY, B. C.; PACK, S. I. Boardroom strategic decision-making style: understanding the antecedents. **Corporate Governance: An International Review**, v. 21, n. 2, p. 131-146, mar. 2012.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property.** New York: MacMillan Publishing Company, 1932.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003

BHASA, M. P. Global corporate governance: debates and challenges. **Corporate Governance**, Emerald Group Publishing Limited, v. 4, n. 2, p. 5-17. 2004.

BLOCK, J. **The Q-sort Method in Personality Assessment and Psychiatric Research.** Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1978.

BM&FBovespa. **Segmentos de Listagem.** Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/>>. Acesso em: 20 de novembro. 2015.

BOYATZIS, R.E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BRANDÃO,H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: **RAE- Revista de Administração de Empresas**, jan./mar.,2001.

BRAUER, M.; SCHMIDT, S. L. Defining the strategic role of boards and measuring boards' effectiveness in strategy implementation. **Corporate Governance**. Bradford, v. 8, n. 5, p. 649-660, 2007.

BROWN, S. R. Q-technique and method. In: W. D. A. L.-B. BERRY, M. S. (Eds). **New tools for Social Scientists**. Beverly Hills, CA: Sage, 1986.

BUCHHOLTZ, A. K. *et al.* Corporate social responsibility and corporate governance. In: CRANE, A. *et al.* (Org.). **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

CARVALHO, A. **Efeitos da migração para os níveis de governança da Bovespa**. Trabalho preparado para Bovespa, São Paulo, jan. 2003. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Pdf/usp niveis.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2015.

COFFEE, J. The Future as History: The Prospects for Global Convergence in Corporate Governance and its Implications. **Northwestern University Law Review**, v. 93, 1999.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (C.V.M.). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/cartilhaCVM.pdf>>. Acesso em: 20 de novembro de 2015.

COOPER-THOMAS, H. D.; VIANEN, A. V.; ANDERSON, N. Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 13, n. 1, p. 52-78, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. Bivalent attributes of the family firm. Owner **Managed Business Institute**. Santa Barbara-CA, 1982.

DAY, G.S., REIBSTEIN, D.J. **Maintaining the Competitive Edge**. In **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. New York: edited by Day, G.S. and Reibstein, D.J., John Wiley & Sons, 1997.

DELOITTE. **Governança Corporativa**. Conteúdos para tomadores de decisão. 2015. Disponível em:

<<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/governanca/desafio-mensurar-boas-praticas-governanca.pdf>>. Acesso em: 22/dez/2015.

_____. **The Talent-Intelligent Board**. 2013. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/topics/dttl-global-center-for-corporate-governance.html>>. Acesso em: 14/dez/2015.

DELUIZ, N.; SANTANA, M. A.; SOUZA, D. B. **Trabalho e Educação; Centrais Sindicais e Reestruturação Produtiva no Brasil**. Rio de Janeiro: Quartet Editora & Comunicação Ltda., 1999.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FILHO, N. S. Corporate Governance: International standards and empirical evidence in Brazil during the 1990's. **Revista do BNDES**, v. 10, n. 2, p. 5-28, 1998.

FINKELSTEIN, S.; MOONEY, A. C. Not the usual suspects: how to use board process to make boards better. **Academy of Management Executive**. New York, v. 17, n. 2, p. 101-113, may. 2003.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11- abr./jun.1991.

_____. Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 3-9, jan./mar. 1989.

_____.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. São Paulo: **RAC**, Edição especial, p.183-196, 2001.

_____.; _____. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____.; _____. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____.; GERSICK, E. K.; DAVIS, J. A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG I. **De geração para geração: o ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4a ed. São Paulo : Atlas, 2002.

GOETZ, F. F. **Desenvolvimento de modelo de perfil desejado para conselheiros de administração de empresas privadas brasileiras**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 81p. Porto Alegre:UFRGS, 2006.

GONDRIGE, E. *et al.* Estrutura do conselho de administração e valor das companhias brasileiras. **Brazilian Business Review**. Vitória, v. 9, n. 3, p. 75-92, jul./set. 2012.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUERRA, S. **Os papéis dos conselhos de administração em empresas listadas no Brasil**. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós144 Graduação em Administração (PPGA), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSMANN, H.; KRAAKMAN, R. The End of History for Corporate Law. **Georgetown Law Journal**, v. 89, n. 2. Jan, 2001.

HAZARI, S. Perceptions of End-Users on the Requirements in Personal Firewall Software: An Exploratory Study. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 17, n. 3, p. 47-65, 2005.

HERMALIN, B. E.; WEISBACH, M. S. Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature. **Economic Policy Review**, p. 7-23, apr. 2003.

HOOIJBERG, R.; QUINN, R. E. Behavioral Complexity and Development of Effective Managers. In: PHILLIPS, R. L.; HUNT, J.G. (eds.). **Strategic Leadership: A multi-organizational perspective**. Westport, CT: Quorum Books, 1992.

HOSKISSON, R.; YIUB, D.; KIM, H. Corporate Governance Systems: Effects of capital and labor market congruency on corporate innovation and global competitiveness. **Journal of High Technology Management Research**, Elsevier, v. 15, p. 293–315. 2004.

HOWARD, L.W. Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 6, n. 3, p. 231-250, 1998.

HUANG, C. Y.; HO, Y. S. Historical research on corporate governance: a bibliometric analysis. **African Journal of Business Management**, v. 5(2), p. 276-284, 2011.

IBRAHIM, N. A. *et al.* Board members in the service industry: an empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type. **Journal of Business Ethics**, v. 47, n. 4, p. 393-401, nov. 2003.

INGLEY, C. B.; VAN DER WALT, N. T. The strategic board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. **Corporate Governance: An International Review**, v. 9, n. 3, p. 174-185, jul. 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **A prática da sustentabilidade: desafios vividos por agentes da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2009.

_____. **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.

_____. **Governança Corporativa de Empresas de Controle Familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, oct. 1976.

KILIMNIK, Z. M.; LUZ, T. R.; SANT'ANNA A. S. “Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão?”, In: Enanpad, 27. **Anais** Atibaia, 2003.

KOEN, C. I. The Dialectics of Globalization: what are the effects for management and organization in Germany and Japan. **Research in International Business and Finance**, v. 18, p. 173-197. Elsevier, 2004.

KOONTZ, H. **The Board of Directors and Effective Management**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

LA PORTA, R. Law and finance. **Journal of Political Economy**. v. 106, p. 1113-1155, 1998.

LA PORTA *et al.* Agency Problems and Dividend Policies Around the World. **Journal of Finance**, v. 55, 2000.

LEAL, R. P. C.; OLIVEIRA, C. L. T. An evaluation of board practices in Brazil. **Corporate Governance**. Bradford, v. 2, n. 3, p. 21-25, 2002.

LEAPTROTT, J. An Institutional Theory View of the Family Business. **Family Business Review**. San Francisco. 2005. set, vol. 18, 215-228p.

LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives: le modèle: agir avec compétence en situation-Les réponses à plus de 100 questions**. Paris: Editions Eyrolles, 2014.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed. 2003.

LEE, S.K.J.; YU, K. Corporate Culture and Organizational Performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 4, 2004.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 8, n. 4, p. 209-232, Junho, 1997.

LINCK, J. S. The determinants of board structure. **Journal of Finance Economics**, v. 87, n. 2, p. 308-328, feb. 2008.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOOY, B. V.; DIERDONCK, R. V.; GERMMEL, P. I. **Services Management in Integrated Approach**. Londres: Financial Times Pitman Publishing, 1999.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p.1-14. 1973.

MCKINSEY & CO, M. The five attributes of enduring family businesses. New York: **Mckinsey Quarterly**. January, 2010.

MELIN, L.; NORDQVIST, M. **Corporate Governance Processes in Family Firms: The Role of Influential Actors and the Strategic Arena**. ICSB World Conference. 2000.

MUSTAKALLIO, M. *et al.* Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. **Family Business Review**. San Francisco. v. 15, p. 205-227. September 2002.

NIGHTNGALE, J. *et al.* Feeding a board's 'appetite for strategy': how to get a board more engaged in strategy development? Three critical success factors come up consistently. **Director's and Boards**, v. 30, n. 4, p. 32-37, 2006.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). Principles of Corporate Governance. Paris: **OECD Publications**, 2004.

_____. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD Publications, 2015.

PAUVERS, B. C.; SCHIEB-BIENFAIT, N. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 45-78.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Normas para Apresentação de Teses e Dissertações**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; McGRATH, M. **Competências gerenciais princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

RICCA, D. Quem são as empresas familiares? **Revista Empresa Familiar**. v. 1, nº 1, 2001.

ROCHA-PINTO, S. R. (Coord.); PEREIRA, C.; COUTINHO M. T. C.; JOHANN, S. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ROE, M. J. **Strong managers, weak owners: the political roots of American corporate finance**. Princeton: Princeton University Press, 1994 apud KLEIN, Peter G. New institutional economics. Department of Economics, University of Georgia, July 1998. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=115811>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

ROSENBAUM, M. S.; OSTROM, A. L.; KUNTZE, R. Loyalty programs and a sense of community. **The Journal of Services Marketing**, v. 9, n. 4, p. 222-34, 2005.

RUAS, R. L. "Gestão por Competências: uma Contribuição à Estratégia das Organizações". In: XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração (ENANPAD), Atibaia: **Anais de Relações de Trabalho**. 2003.

_____.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SANTOS, A.; CKAGNAZAROFF, I. B. O conselho de administração sob a perspectiva de diretores executivos, conselheiros, consultores, gestores de fundos e acadêmicos. In: Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional DA Pós-graduação em Administração-Enanpad, 7., Curitiba. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, p. 3-15, Winter, 1994.

_____. How Can Organizational Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. **Sloan Management Review**. p. 85-92, winter, 1993.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, v. LII, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, A. L. C.; LEAL, R. P. C.(Org). **Governança Corporativa: Evidências Empíricas no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SILVA, E. C. **Governança Corporativa nas Empresas**.3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, F. M. **Governança Corporativa e Performance Empresarial no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003. 133 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

_____. O que sabemos sobre competências coletivas? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXVI. 2012, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: Enanpad, 2012.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo, 2004. 250p. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005

_____.et al. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 50-64, jul./set. 2003.

SLOMSKI, V. et al. **Governança Corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. 2ª ed. São Paulo. Gente, 2003.

TANGUY, L. “Dos saberes às competências? O caso do francês”, In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e Competências: O Uso de tais Noções na Escola e na Empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

TAVARES FILHO, F. **Rentabilidade e valor das companhias no Brasil: uma análise comparativa das empresas que aderiram aos níveis de governança da BOVESPA**. São Paulo, 2006. 160p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo.

THOMAS, D. M.; WATSON, R. T. Q-Sorting and MIS Research: A Primer. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 8, p. 141-156, 2002.

TOMEI, P. A. **Cultura e Mudança Organizacional**, Rio de Janeiro: PUC Rio: 2008.

_____.; RUSSO, G. M. Práticas metodológicas em administração: o caso da utilização da Metodologia Q como ferramenta para pesquisa e diagnóstico da cultura organizacional. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 14, n. 1, p. 9-37. 2013

VAN EES, H.; GABRIELSSON, J.; HUSE, M. Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, p. 307-319. 2009.

VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

_____. Governança Corporativa, Conceitos que levam à melhoria de gestão. In: VILAR, J. M. **Governança Corporativa em Saúde: Uma receita de qualidade para empresas do setor**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

_____. **Governança Corporativa no Brasil** (Publicado na Gazeta Mercantil em 13/03/02. Disponível em: <<http://www.acvidigal.com.br/govcorp/gc2.htm>>. Acesso em: 23/12/2015.

VILLALONGA, B.; AMIT, R. How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value. **Journal of Financial Economics**, v. 80, n. 2, p. 385-417. 2006.

VOLLMANN, T. E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

WARD, J. **Keeping the Family Business Healthy : how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. Jossey-Bass Management Series, 1997

WHITTINGTON, R. **What is strategy, and does it matter?** Michigan: Routledge, 1993.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Anexo 1 – Questionários das entrevistas

GUIA DE ENTREVISTA - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Tema: Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar.

1

Apresentação

Caro Sr (a),

Este questionário é parte do estudo "Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar", a ser desenvolvido por mim, que estou cursando o Mestrado em Administração de Empresas no IAG-PUC RJ, sob a orientação da Profa. Patrícia A. Tomei.

O objetivo é identificar as principais competências dos conselheiros de administração no âmbito das empresas com fins lucrativos, de controle familiar, podendo as mesmas serem de capital aberto ou fechado.

O Sr.(a) foi identificado como potencial participante dessa pesquisa. Suas respostas são importantes e serão tratadas com absoluta confidencialidade. A identificação do participante e das empresas mesmo que eventualmente mencionadas pelo Sr (a) será mantida em absoluto sigilo. Os dados dessa pesquisa serão utilizados de maneira agregada para os propósitos desta pesquisa e serão destruídos tão logo o objetivo deste trabalho seja atingido e o trabalho publicado. Por favor, note que qualquer comentário ou dúvida sobre este projeto será bem vindo. Posso ser acessado no email cesar.lage@hotmail.com ou no meu celular que será deixado quando da entrevista caso você queira esclarecer algum aspecto referente a este trabalho.

Este questionário que será base da entrevista é constituído de três partes:

1. Coleta de alguns dados básicos, incluindo tempo de Conselho, formação, etc, no total de 9 perguntas;
2. Perguntas dirigidas, com base num modelo prévio de competências a ser aplicado onde serão apontadas as competências mais e menos importantes na sua opinião;
3. Questões (7) exploratórias, onde o entrevistado discorrerá sobre as competências mais relevantes, aspectos das competências que influenciam na atuação e seleção dos conselheiros nesse tipo de empresa, sob sua ótica;

Agradeço desde já o seu tempo dedicado em participar deste estudo. Seu feedback ajudará a esclarecer aspectos relativos à constituição dos Conselhos de Administração.

Atenciosamente,

César Lage

GUIA DE ENTREVISTA - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Tema: Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar.

2

PARTE 1 – PERFIL

1. Já atuou em empresas de controle familiar? () Sim () Não
2. Principal(is) Atividade(s) durante sua carreira:
() Executivo () Empresário () Investidor () Conselheiro
3. Formação: () Administração / Contabilidade / Economia
() Engenharia
() Direito
() Ciências Sociais
() Outras . Especifique: _____
4. Experiência Profissional, em anos (inclui como executivo):
() Até 10 () 11-20 () 21-30 () 31-40 () Mais de 40
5. Idade, em anos:
() Até 35 () 36-45 () 46-55 () 56-65 () Mais de 65
6. Participação em Conselhos de Administração:
() Somente atuou (atua) em 1 Conselho
() Atuou (atua) em 2 e 3 Conselhos
() Atuou (atua) em 4 e 5 Conselhos
() Atuou (atua) em mais de 5 Conselhos
7. Experiência acumulada, em anos, em Conselhos de Administração
() Até 5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () Mais de 20
8. Origem (base da carreira):
() RJ () SP () MG () NE () SUL () Outro
9. Tamanho da empresa onde atua atualmente ou atuou por último:
() Tipo 1 Aberta, acima de R\$ 1 bi
() Tipo 2 Aberta, entre R\$500mi e R\$1bi
() Tipo 3 Aberta, abaixo de R\$300 mi
() Tipo 4 Fechada, acima de R\$1 bi
() Tipo 5 Fechada, entre R\$ 300mi e R\$1bi
() Tipo 6 Fechada, entre R\$100mi e R\$300mi
() Tipo 7 Fechada, abaixo de R\$100mi

GUIA DE ENTREVISTA - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Tema: Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar.

3

PARTE 2 – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO

A seguir, é apresentada uma lista com base nas referências bibliográficas do estudo relacionando, papéis dos CAs, papéis de liderança, e as competências relacionadas aos CA. Solicitamos escolher as 3 competências mais importantes e as 3 menos importantes (ambas em ordem de prioridade) relativas ao conselheiro de administração em uma empresa familiar. Você pode sugerir outro caso não conste da lista.

PAPÉIS DO CA	PAPÉIS DE LIDERANÇA	COMPETÊNCIAS						
		LIDERANÇA (QUINN)	-3	-2	-1	1	2	3
Aconselhamento Institucional Relacionamento	1. Mentor	1.1 Compreensão de si mesmo e dos outros						
		1.2 Comunicação eficaz						
		1.3 Desenvolvimento dos colaboradores (organização)						
	2. Facilitador	2.1 Construção de equipes (organização)						
		2.2 Uso do processo decisório participativo (Board)						
		2.3 Administração de conflitos						
Disciplina Controle e Decisão Cão de Guarda	3. Monitor	3.1 Monitoramento do desempenho individual (Diretoria)						
		3.2 Gerenciamento do desempenho e processos críticos						
		3.3 Análise de informações p/ meio do pensamento crítico						
	4. Coordenador	4.1 Gerenciamento de projetos						
		4.2 Planejamento de trabalho						
		4.3 Gerenciamento multidisciplinar						
Estratégico Piloto/Direção	5. Diretor	5.1 Desenvolvimento e comunicação de uma visão						
		5.2 Estabelecimento de metas e objetivos						
		5.3 Planejamento e organização						
	6. Produtor	6.1 Trabalho produtivo						
		6.2 Fomento de um ambiente de trabalho produtivo						
		6.3 Gerenciamento de tempo e estresse						
	7. Negociador	7.1 Construção e manutenção de base de poder						
		7.2 Negociação de acordos e compromissos						
		7.3 Apresentação de idéias						
	8. Inovador	8.1 Convívio com a mudança						
		8.2 Pensamento criativo						
		8.3 Gerenciamento da mudança						
		OUTRAS COMPETÊNCIAS (IBCG)	-3	-2	-1	1	2	3
		9.1 Experiência em CA						
		9.2 Experiência como Executivo						
		9.3 Experiência em Administração de crises						
		9.4 Entender de Finanças						
		9.5 Conhecimentos de ramo da empresa						
		9.6 Conhecimentos do mercado nac. e internacional						
		9.7 Conhecimento de Governança						
		9.8 Entendimento - Cultura - Valores da Empresa						
		OUTRAS - (EXPLICITAR)						

GUIA DE ENTREVISTA - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Tema: Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar.

4

PARTE 3 - DISCUSSÃO

1. Dentre as várias competências do Conselheiro de Administração, quais aquelas que você considera mais importantes para você ter sido escolhido e estar atuando e por quê? (Podem não fazer parte da lista apresentada na Parte 2, serem referentes à formação, ou comportamentais inclusive).
2. Em termos de demanda/tempo, quais as competências que você considera que são mais exigidas do Conselheiro de Administração numa empresa de controle familiar?
3. Em que diferencia ser conselheiro de uma empresa familiar de uma outra não familiar? Na sua seleção, o que você acha que contou mais?
4. De que maneira a relação entre o conselheiro, os executivos, os acionistas e os investidores influenciam a atuação do conselheiro numa empresa de controle familiar? E na escolha?
5. Qual a sua maior preocupação enquanto conselheiro nesse tipo de empresa?
6. Como você foi indicado para esses Conselhos de Administração? Normalmente isso se dá de que forma? Você já indicou conselheiros?
7. Quais competências devem ser desenvolvidas por aqueles indivíduos que almejam se tornar membros de Conselhos de Administração, em especial em empresas de controle familiar? Que recomendação você daria a esses indivíduos?

GUIA DE ENTREVISTA - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Tema: Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar.

1

Apresentação

Caro Sr (a),

Este questionário é parte do estudo "Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar", a ser desenvolvido por mim, que estou cursando o Mestrado em Administração de Empresas no IAG-PUC RJ, sob a orientação da Prof^ª. Patrícia A. Tomei.

O objetivo é identificar as principais competências dos conselheiros de administração no âmbito das empresas com fins lucrativos, de controle familiar, podendo as mesmas serem de capital aberto ou fechado.

O Sr.(a) foi identificado como potencial participante dessa pesquisa. Suas respostas são importantes e serão tratadas com absoluta confidencialidade. A identificação do participante e das empresas mesmo que eventualmente mencionadas pelo Sr (a) será mantida em absoluto sigilo. Os dados dessa pesquisa serão utilizados de maneira agregada para os propósitos desta pesquisa e serão destruídos tão logo o objetivo deste trabalho seja atingido e o trabalho publicado. Por favor, note que qualquer comentário ou dúvida sobre este projeto será bem vindo. Posso ser acessado no email cesar.lage@hotmail.com ou no meu celular que será deixado quando da entrevista caso você queira esclarecer algum aspecto referente a este trabalho.

Este questionário que será base da entrevista é constituído de uma etapa:

1. Coleta de alguns dados básicos, incluindo tempo como executivo, formação, etc, no total de 7 perguntas;
2. Perguntas dirigidas, com base num modelo prévio de competências a ser aplicado onde serão apontadas as competências mais e menos importantes na sua opinião;

Agradeço desde já o seu tempo dedicado em participar deste estudo. Seu feedback ajudará a esclarecer aspectos relativos à constituição dos Conselhos de Administração.

Atenciosamente,

César Lage

GUIA DE ENTREVISTA - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Tema: Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar.

2

PARTE 1 – PERFIL

1. Já atuou em empresas de controle familiar? () Sim () Não
2. Principal(is) Atividade(s) durante sua carreira:
() Executivo () Empresário () Investidor () Conselheiro
3. Formação: () Administração / Contabilidade / Economia
() Engenharia
() Direito
() Ciências Sociais
() Outras . Especifique: _____
4. Experiência Profissional, em anos:
() Até 10 () 11-20 () 21-30 () 31-40 () Mais de 40
5. Idade, em anos:
() Até 35 () 36-45 () 46-55 () 56-65 () Mais de 65
6. Origem (base da carreira):
() RJ () SP () MG () NE () SUL () Outro
7. Tamanho da empresa onde atua atualmente ou atuou por último:
() Tipo 1 Aberta, acima de R\$ 1 bi
() Tipo 2 Aberta, entre R\$500mi e R\$1bi
() Tipo 3 Aberta, abaixo de R\$300 mi
() Tipo 4 Fechada, acima de R\$1 bi
() Tipo 5 Fechada, entre R\$ 300mi e R\$1bi
() Tipo 6 Fechada, entre R\$100mi e R\$300mi
() Tipo 7 Fechada, abaixo de R\$100mi

GUIA DE ENTREVISTA - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Tema: Identificação das competências necessárias para conselheiros de administração de empresas brasileiras de controle familiar.

3

PART 2 – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO

A seguir, é apresentada uma lista com base nas referências bibliográficas do Modelo de Quinn do estudo relacionando os papéis de liderança.

Solicitamos escolher as 3 competências mais importantes e as 3 menos importantes (ambas em ordem de prioridade) relativas ao executivo em uma empresa familiar. Você pode sugerir outra caso não conste da lista.

PAPÉIS DE LIDERANÇA	COMPETÊNCIAS						
	LIDERANÇA (QUINN)	-3	-2	1	1	2	3
1. Mentor	1.1 Compreensão de si mesmo e dos outros						
	1.2 Comunicação eficaz						
	1.3 Desenvolvimento dos colaboradores (organização)						
2. Facilitador	2.1 Construção de equipes (organização)						
	2.2 Uso do processo decisório participativo						
	2.3 Administração de conflitos						
3. Monitor	3.1 Monitoramento do desempenho individual (Diretoria)						
	3.2 Gerenciamento do desempenho e processos críticos						
	3.3 Análise de informações p/ meio do pensamento crítico						
4. Coordenador	4.1 Gerenciamento de projetos						
	4.2 Planejamento de trabalho						
	4.3 Gerenciamento multidisciplinar						
5. Diretor	5.1 Desenvolvimento e comunicação de uma visão						
	5.2 Estabelecimento de metas e objetivos						
	5.3 Planejamento e organização						
6. Produtor	6.1 Trabalho produtivo						
	6.2 Fomento de um ambiente de trabalho produtivo						
	6.3 Gerenciamento de tempo e estresse						
7. Negociador	7.1 Construção e manutenção de base de poder						
	7.2 Negociação de acordos e compromissos						
	7.3 Apresentação de idéias						
8. Inovador	8.1 Convívio com a mudança						
	8.2 Pensamento criativo						
	8.3 Gerenciamento da mudança						