

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

Mara Solange da Silva Amaral

**O FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO À LUZ DA
LIDERANÇA COMPARTILHADA: práticas existentes nas empresas dos segmentos
diferenciados da B3**

São Caetano do Sul

2023

MARA SOLANGE DA SILVA AMARAL

**O FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO À LUZ DA
LIDERANÇA COMPARTILHADA: práticas existentes nas empresas dos segmentos
diferenciados da B3**

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

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA

AMARAL, Mara Solange da Silva.

O funcionamento dos conselhos de administração à luz da liderança compartilhada: práticas existentes nas empresas dos segmentos diferenciados da B3 / Mara Solange da Silva Amaral – São Caetano do Sul: USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2023.

149 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

Tese (doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

1. Gestão Organizacional. 2. Conselho de Administração. 3. Liderança Compartilhada. 4. Liderança Coletiva. 5. Governança Corporativa.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em 29 / 08 / 2023 para Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Prof. Dr. Celso Machado Júnior (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Prof. Dr. Walter Bataglia (Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Profª Drª Silvia Morales de Queiroz Caleman (Universidade Federal do Mato Grosso do Sul)

Aos meus eternos amores:
Roberto, Débora, Priscila e Theo.

Agradecimentos

Agradeço à Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, pela bolsa concedida, incentivo fundamental para viabilizar esta pesquisa e para o desenvolvimento do meu papel docente.

Sou grata a Prof^a Dr^a Maria do Carmo Romeiro por me inspirar a permanecer no caminho árduo e prazeroso da pesquisa.

Sou especialmente grata ao meu orientador Prof^o Eduardo de Camargo Oliva, pelo equilíbrio entre a liberdade e o direcionamento preciso para uma produção frutífera e relevante.

Agradeço a todos os queridos e dedicados professores do PPGA em primar pela elevada qualidade das discussões e produções, são fontes de inspiração!!

Aos discentes do PPGA, meus colegas de caminhada, pelas trocas e apoio permanentes, tornando esta trajetória mais alegre e divertida.

Quero ainda externalizar meus agradecimentos aos professores que compuseram as Bancas de Qualificação e Defesa da Tese, pelas indispensáveis contribuições ao amadurecimento desta pesquisa.

Sou grata aos meus amigos e parceiros de caminhada, professoras e professores do curso de Psicologia e a querida Profa. Dra. Rebeca de Cássia Daneluci, pelo apoio e compreensão durante esta trajetória.

Aos meus familiares, pelo apoio incondicional e compreensão pelas ausências. Um agradecimento particular ao meu pai (*in memoriam*) por trazer de modo jocoso, desde minha infância, a importância e extensão da liderança, tema que acompanha toda minha trajetória profissional.

Por fim, meu agradecimento especial aos conselheiros e conselheiras por partilharem suas experiências e tornar possível esta pesquisa.

“Procure sempre uma ocupação;
quando o tiver, não pense em outra coisa
além de procurar fazê-lo bem-feito.”

Tales de Mileto
(642 a.C – 558 a.C.)

AMARAL, Mara Solange da Silva. **O FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO À LUZ DA LIDERANÇA COMPARTILHADA: PRÁTICAS EXISTENTES NAS EMPRESAS DOS SEGMENTOS DIFERENCIADOS DA B3.**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

RESUMO

Esta tese tem como tema a liderança compartilhada em conselhos de administração. O conhecimento aprofundado sobre esta temática contribui para o desenvolvimento da governança corporativa no Brasil e ilumina o que a literatura chama de caixa preta, ao se referir à dinâmica relacional dos conselhos de administração. O estudo ressalta a teoria comportamental como complementar à teoria econômica, que orienta a governança corporativa. O objetivo geral é analisar as práticas de liderança compartilhada existentes no âmbito do conselho de administração, entre conselheiros internos, externos e independentes, em empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da Bolsa, Brasil, Balcão - B3. Os objetivos específicos são: 1 - analisar se os conselheiros reconhecem a presença da liderança compartilhada; 2 - compreender se há um esforço consciente em busca da liderança compartilhada; 3 - identificar evidências da influência da liderança compartilhada entre os conselheiros; 4 - localizar comportamentos e atitudes do presidente do conselho de administração pró liderança compartilhada. Trata-se de uma pesquisa com propósito descritivo e exploratório, de abordagem qualitativa. Os procedimentos metodológicos percorrem três etapas: identificação de categorias *a priori*, com base na literatura, entrevista semiestruturada apoiada em *critical incident technique* (TIC) e identificação de categorias *a posteriori*. Os materiais foram tratados com apoio do *software* Atlas TI® versão 23. Os resultados evidenciam que, apesar da liderança compartilhada não ser reconhecida ou conscientemente praticada pelos conselheiros, está presente e tem na figura do presidente do conselho seu principal facilitador e impulsionador. Identificou-se, ainda, que, no âmbito do conselho de administração, a qualidade das informações disponíveis, a diversidade de seus integrantes e o tempo suficiente para debates robustos e manifestação de todos corroboram à prática da liderança compartilhada e, por consequência, aos resultados do conselho e aos avanços da governança corporativa.

Palavras-chave: Gestão Organizacional. Conselho de Administração. Liderança Compartilhada. Liderança Coletiva. Governança Corporativa

AMARAL, Mara Solange da Silva. **THE PERFORMANCE OF BOARDS OF DIRECTORS IN THE LIGHT OF SHARED LEADERSHIP: EXISTING PRACTICES IN B3'S COMPANIES' DIFFERENTIATED SEGMENTS.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

ABSTRACT

The present thesis has as its theme shared leadership in boards of directors. Deep knowledge of the topic contributes to Brazil's corporate governance development and enlightens on what literature calls the black box, referring to the relational dynamics of boards of directors. The study emphasizes behavioral theory as complementary to economic theory, which guides corporate management. The general objective is to analyze the active practices of shared leadership within the board of directors, among internal, external, and independent advisors, in Brazilian companies listed in different segments of Bolsa, Brazil, and Balcão- B3. The specific objectives are 1- to analyze whether the advisers recognize the presence of shared leadership, 2- to understand whether there is a conscious effort in search of shared leadership, 3- to identify evidence of shared leadership influence among the advisors, and 4- to trace the board of directors chairman behaviors and attitudes in favor of shared leadership. The research's purpose is descriptive and exploratory, with a qualitative approach. The methodological procedures occurred in three moments: identification of categories a priori based on the literature, semi-structured interviews based on critical incident technique (CIT), and identification of sections a posteriori. The material was manipulated by the software Atlas TI® version 23. The results show that even though shared leadership is not known or consciously practiced by the advisors, it is present, and the head enabler and promoter is the chairman of the board of directors. In addition, was identified that, within the scope of the board of directors, the quality of the information available, the diversity of its members, and adequate time for robust debates and manifestations of all contribute to the practice of shared leadership and, consequently, to the advancement of corporate governance.

Keywords: Organizational Management. Board of Directors. Shared Leadership. Collective Leadership. Corporate Governance.

Lista de Abreviaturas e Siglas

B3	Brasil, Bolsa, Balcão - B3
CA	Conselho de Administração
CIT	<i>Critical Incident Technique</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
GC	Governança Corporativa
GNDI	<i>Global Network of Director Institutes</i>
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPC	Índice de Percepção da Corrupção
LCP	Liderança Compartilhada
LCL	Liderança Coletiva
LR	Liderança Relacional
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ON	Ações ordinárias
PN	Ações preferenciais
TIC	Técnica de Incidentes Críticos
WOS	<i>Web of Science</i>

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura da tese	24
Figura 2 - Modelo conceitual dos mecanismos de influência do CA	30
Figura 3 - Caracterização dos tipos de liderança	31
Figura 4 - Guarda-chuva da Liderança Coletiva – LCL	33
Figura 5 - Marcos do desenvolvimento da GC no Brasil	51
Figura 6 - Delineamento da pesquisa	54
Figura 7 - Barreiras e possíveis soluções para acessar o CA	55
Figura 8 - Número de assentos ocupados por mulheres e homens em CA	62
Figura 9 - Principais cursos de graduação dos conselheiros	63
Figura 10 - Etapas da análise do conteúdo	64
Figura 11 - Fases para aplicação da Técnica de Incidentes Críticos – TIC	70
Figura 12 - Rede de códigos da categoria 'Boas Práticas (pró LCP)'	72
Figura 13 - Rede de códigos da categoria 'Comportamento pró LCP'	73
Figura 14 - Rede de códigos da categoria 'Contribuições da LCP para os resultados do CA'	74
Figura 15 - Cenários pró LC	83
Figura 16 - Categoria 'Boas Práticas (pró LCP)'	85
Figura 17 - Reorganização das categorias	87
Figura 18 - Categoria 'Comportamento pró LCP'	91
Figura 19 - Categoria 'Contribuições da LCP para os resultados do CA'	95

Lista de Quadros

Quadro 1 - Empresas listadas nos segmentos diferenciados da B3	21
Quadro 2 - Desafios da liderança e correlações com as teorias de GC (continua)	26
Quadro 3 - Desafios da liderança e correlações com as teorias de GC (conclusão)	27
Quadro 4 - Obstáculos à LCP (continua)	34
Quadro 5 - Obstáculos à LCP (conclusão)	35
Quadro 6 - Liderança requerida	36
Quadro 7 - Estilo de atuação do presidente do CA (continua)	38
Quadro 8 - Estilo de atuação do presidente do CA (conclusão)	39
Quadro 9 - Definições e metáforas do papel do presidente do CA	40
Quadro 10 - Principais responsabilidades do presidente do CA	41
Quadro 11 - Década de 1970 e 1980: expressões de ação definidoras do papel do CA	44
Quadro 12 - Década de 1990 e 2000: expressões de ação definidoras do papel do CA (continua)	45
Quadro 13 - Década de 1990 e 2000: expressões de ação definidoras do papel do CA (conclusão)	46
Quadro 14 - Década de 2010 - expressões de ação definidoras do papel do CA	46
Quadro 15 - Síntese dos segmentos diferenciados da B3 (continua)	49
Quadro 16 - Liderança requerida	56
Quadro 17 - Conselheiros distribuídos por níveis de governança na B3	58
Quadro 18 - Tamanho do CA nos segmentos diferenciados da B3	59
Quadro 19 - Número de conselheiros independentes por segmento	60
Quadro 20 - Conselheiros com assento em mais de um CA (continua)	60
Quadro 21 - Conselheiros com assento em mais de um CA (conclusão)	61
Quadro 22 - Protocolo para análise categorial - a priori (continua)	65
Quadro 23 - Protocolo para análise categorial - a priori (conclusão)	66
Quadro 24 - Principais coocorrências	68
Quadro 25 - Tema-síntese das entrevistas	76

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de pesquisa	19
1.2 Objetivos da pesquisa	21
1.3 Delimitação do estudo	21
1.4 Justificativa e relevância do trabalho	23
1.5 Organização do relatório do trabalho	23
1.6 Contribuição do trabalho	25
2 REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1 A liderança no CA	26
2.2 A liderança compartilhada no CA	31
2.3 A liderança do presidente do CA	37
2.4 O papel do CA na Governança Corporativa	41
2.5 A GC no Brasil	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 Caracterização e tipo de pesquisa	53
3.2 Acesso aos participantes	55
3.3 Os participantes da pesquisa	58
3.4 Procedimentos de tratamento dos dados	64
3.4.1 Categorias <i>a priori</i> – técnica de análise do conteúdo	64
3.4.2 Entrevista semiestruturada – técnica de incidentes críticos	69
3.5 Tratamento de dados e análise	71
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	75
4.1 Os desafios atuais dos conselheiros	75
4.2 Percepções iniciais sobre a LCP	79

4.3 A LCP – análise <i>a posteriori</i>	84
4.3.1 Categoria: Boas Práticas (pró LCP).....	85
4.3.2 Categoria: Comportamento pró LCP	90
4.3.3 Categoria: Contribuições da LCP para os resultados do CA.....	94
5 CONCLUSÕES	100
REFERÊNCIAS	105
Apêndice A – Levantamento bibliométrico inicial.....	120
Apêndice B – Bibliometria sobre Conselhos de Administração	127
Apêndice C – Teorias da Liderança Coletiva e suas variantes	131
Apêndice D – Roteiro para entrevista semiestruturada com TIC	134
Apêndice E – Relatório de códigos - <i>Codebook</i>	135

INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa tem se mostrado, cada vez mais, um caminho ético e seguro para todos os *stakeholders* de uma empresa e para as demais organizações da rede a que pertence. Para os investidores, tais práticas permitem realizar análises prévias, tanto da estrutura organizacional e seu desempenho econômico-financeiro, quanto dos impactos socioambientais de suas operações. Para clientes, fornecedores, parceiros e para a própria sociedade, por sua vez, tais práticas favorecem na percepção da transparência na gestão, um dos princípios da governança corporativa (IBGC, 2015), além de colaborarem com a geração de valor de suas organizações (VEIGA; NEUMANN; SANCHES, 2018).

Desta maneira, observa-se que a adoção das práticas de Governança Corporativa (daqui por diante GC), tanto em ambientes competitivos quanto em ambientes mais protegidos, resulta em aumento da confiança dos investidores, melhora a imagem e reputação da organização, contribui para a superação do conflito de agência, além de possibilitar avanços para o desenvolvimento de um futuro resiliente e sustentável no planeta (TIROLE, 2010; IPCC, 2022).

A GC assegura aos proprietários, acionistas e público de interesse o direcionamento estratégico e o efetivo controle da direção executiva. Tal tarefa é exercida pelo Conselho de Administração (daqui por diante CA) que atua como elo entre os órgãos reguladores, os investidores, colaboradores e sociedade civil organizada na administração de interesses e devidas compensações para o cumprimento de suas responsabilidades em busca da garantia de resultados continuamente crescentes (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2003; BLOK, 2020).

As tarefas presentes na agenda e os impactos no longo prazo das decisões tomadas pelo CA têm como pano de fundo a missão de buscar e manter o equilíbrio entre os díspares interesses dos atores envolvidos, revelando o contexto de elevada complexidade e tensões que envolve o CA, que Leblanc (2020) sintetiza em duas grandes tarefas: cumprir seus “deveres como indivíduos” e suas “responsabilidades coletivas” enquanto membros de um CA (LEBLANC, 2020, p. 2).

Atuar coletivamente, de maneira independente, competente, inclusive sobre as próprias deficiências do processo de governança, bem como estar suficientemente engajado são aspectos que podem oferecer pistas sobre o tipo de liderança requerido pelo CA (LEBLANC, 2020).

Conger e Lawler (2009) consideram que um determinado CA tem a capacidade de diferenciar-se, quando comparado a outros, se souber atuar como uma equipe, combinando e articulando com maestria a diversidade, a elevada experiência, as relações de poder, a influência e o *status* de seus membros além das informações acuradas que possuem. A responsabilidade compartilhada do CA e seu *modus operandi* apontam para uma forma significativamente peculiar na ação de seus membros, a saber: relacionar-se, influenciar-se mutuamente e liderar uns aos outros. Isto define liderança compartilhada (doravante LCP) (PEARCE; CONGER, 2003).

Kazemi e Alavi (2017) refutam a ideia de comparar ou aproximar a atuação do CA ao conceito de equipe uma vez que, não raro, conselheiros desempenham tarefas contraditórias ao trabalho em equipe, tais como: a) controle, no que se refere ao monitoramento contínuo dos gerentes sêniores em favor dos benefícios aos acionistas e b) aconselhamento sobre temas envolvendo estratégias e recursos críticos.

A LCP no CA, no entanto, é um processo no qual os papéis comportamentais da liderança podem ser desempenhados por vários indivíduos, visando motivarem-se a uma participação efetiva no processo de tomada de decisões corporativas (KAZEMI; ALAVI, 2017).

Na literatura especializada, encontram-se definições que se referem a este tipo de liderança com o uso de expressões e conceitos aproximados entre si, tais como: liderança coletiva (OLIVA; SCUCUGLIA; SELICANI, 2014), liderança compartilhada e liderança colaborativa (CHARAN; CAREY; USEEM, 2014), liderança autêntica compartilhada (BOONE *at al.* 2020), liderança na governança e liderança de conselheiros (KAZEMI, ALAVI, 2017), liderança de equipe compartilhada e liderança compartilhada do conselho (CONGER; LAWLER, 2009), liderança de complexidade (HAZY, UHL-BIEN, 2015) e liderança distribuída (GRONN, 2002).

No entanto, o corpo da literatura ainda carece de estudos específicos sobre o tema da LCP em CA, como apresenta o levantamento bibliométrico desta pesquisa, Apêndice A. Possivelmente, como apontam Van Ees, Gabrielsson e Huse (2009), os

aspectos comportamentais e interacionais do CA têm sido negligenciados em detrimento da composição e da tarefa dos CA, como se houvesse uma separação entre o 'que' e o 'como' na dinâmica de um CA.

A proposta de compreensão da LCP em CA também não se propõe a substituir a liderança tradicional, vertical e hierárquica, pois não se trata de definir por 'uma' ou 'outra', mas sim, buscar evidências de que a LCP "pode resultar em maior eficácia do CA", levando em consideração que possivelmente a LCP pode não se caracterizar como a melhor configuração de liderança para "todas as situações e contextos", como afirmam Kazemi e Alavi (2017, p. 753), que complementam suas percepções afirmando que "falta uma alternativa coerente para uma abordagem econômica de governança corporativa", a saber, "uma teoria comportamental de CA", específica para o *locus* organizacional da governança cujas decisões têm alto impacto (VAN EES; GABRIELSSON; HUSE, 2009, p. 307).

Gronn (2009), ao refletir sobre o tema da liderança, refere-se a ela como um fenômeno sócio-histórico que reflete o "espírito de uma época" (p. 388) cujos elementos constitutivos vão se organizando de modo recíproco. Podendo-se afirmar que a liderança vertical e a liderança compartilhada podem existir simultaneamente, uma vez que há papéis e responsabilidades definidas e distintas para cada membro de um conselho de administração, além do fato de que cada CA está em um estágio próprio de maturidade de seu processo de governança (ECKERT, 2021).

Charan, Carey e Useem (2014) identificaram características diferenciadoras para organizações cujo CA adota atitudes de maior ou menor engajamento de seus membros, uma atuação distinta cuja arquitetura social coloca conselheiros e executivos lado a lado para liderar a organização.

Leblanc (2020), por sua vez, ressalta o crescente interesse em compreender as atividades e melhores práticas dos CA com especial atenção aos aspectos comportamentais e relacionais que envolvem transparência e conduta ética, além da influência lateral entre pares, e não necessariamente hierárquica (ZHU *et al.*, 2019).

Neste sentido, a dinâmica de trabalho e o funcionamento de um CA devem ir além do cumprimento das pautas de uma agenda na qual os temas são colocados para simples votação. Deve-se assegurar um *modus operandi* que, apesar das tensões sociais e econômicas internas e externas à organização, garanta que os

membros do CA não reduzam a qualidade do diálogo, a disposição para aprofundar questões fundamentais, que tenham abertura para a troca de conhecimentos e experiências, e efetivo espaço para inovar em suas recomendações; que possam, desta maneira, usar sua capacidade de modo coletivo (IBGC, 2016).

Leblanc e Gillies (2005) observam que o CA, ao se comprometer com a responsabilidade de fazer uso do patrimônio de outras pessoas de maneira inteligente, prudente, honesta e bem-sucedida, tem intensificado suas preocupações com a própria reputação, independência e influência mútua entre seus membros, indicando um fenômeno distinto de liderança, com características coletivas, distribuídas e colaborativas (SPILLANE, 2005; BOONE; HENDRICKS, 2009).

Para Leblanc (2020), a intolerância ao papel que muitas corporações desempenharam nas crises financeiras de 2002 e 2008, detalhadas em *Infomoney* (2002) e Evans (2011), com vergonhosos escândalos corporativos, fez aumentar ainda mais a complexidade e responsabilidade dos CA, exigindo avanços para além de uma boa estratégia, há um “clamor pela integração dos impactos não financeiros na administração do capital de longo prazo e na criação de valor” (LEBLANC, 2020, p. 132), fazendo ressaltar ainda mais a urgência por uma liderança “dinâmica e interativa”, que exerça a “influência de pares e laterais” e que “lidere uns aos outros” para a realização dos “objetivos organizacionais” (PEARCE; CONGER; LOCKE, 2008, p. 622) sustentáveis, inusuais e notáveis.

1.1 Problema de pesquisa

Conselhos de administração são instituições difíceis de serem acessadas e, mais ainda, de serem estudadas. Estão inseridos em contextos culturais, legais e institucionais dos mais diversos, tão diversos quanto o contexto de suas organizações. Portanto, têm caráter multidisciplinar e heterogêneo, dificultando assim, a possibilidade de generalizações no âmbito dos CAs (MARCHIANO, 2017).

As pesquisas sobre CA têm contribuído com temas mais orientados aos papéis e responsabilidades dos conselheiros, sua demografia, funções ligadas às estratégias, tomada de decisões e gestão do tempo, deixando lacunas a serem preenchidas no campo das teorias comportamentais e relacionais (BISCAIA; GOUVÊA; COCO, 2020).

Adams *et al.* (2009) indicam que as duas perguntas mais feitas sobre os conselhos dizem respeito aos aspectos que determinam sua composição e suas ações. Embora fundamentalmente interligadas, pode-se acrescentar uma segunda camada comportamental e relacional para investigação, que se refere ao 'como' os CAs se articulam, relacionam-se, influenciam uns aos outros e exercem a LCP.

Leblanc (2005) complementa afirmando que identificar e quantificar os processos dos CAs, suas competências e comportamentos constituem "um imenso desafio aos pesquisadores" e "são a chave para a compreensão de sua eficácia" (LEBLANC, 2005, p. 658).

Cadbury (1992), ao propor um relatório composto por um conjunto de recomendações acerca das boas práticas de governança, já evidenciava a relevância dos aspectos comportamentais do CA, particularmente ao se analisar sua atuação a partir dos escândalos periodicamente noticiados, "as expectativas de comportamento corporativo estão aumentando continuamente e uma resposta correspondente é esperada de acionistas, diretores e auditores" (CADBURY, 1992, p. 52).

Tomando-se por base as reflexões, até o momento, no que se refere à características de liderança, relacionamento e influência entre os membros do CA, coloca-se em perspectiva a seguinte questão: sob quais circunstâncias a liderança compartilhada é requerida e praticada no conselho de administração nas empresas brasileiras?

Ao buscar pelas práticas da LCP existentes no CA, recorre-se à reflexão proposta por Bondía (2002), que compreende a prática como uma *práxis* reflexiva, ou experiência dotada de sentido e não apenas como um conjunto de informações, "a experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca." (BONDÍA, 2002, p.21). Nesta perspectiva, o presente estudo se posiciona em busca da compreensão sobre o que atravessa o CA na perspectiva da LCP.

1.2 Objetivos da pesquisa

No contexto desta pesquisa, o objetivo geral é analisar as práticas de liderança compartilhada existentes no âmbito do CA, entre conselheiros internos, externos e independentes em empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3.

Os objetivos específicos, assim como o geral, se referem às empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3 e buscam:

- Analisar se os conselheiros reconhecem a presença da LCP em seu CA;
- Compreender se há um esforço consciente em busca da LCP;
- Identificar evidências da influência da LCP entre os conselheiros;
- Localizar comportamentos e atitudes do presidente do CA pró LCP;

1.3 Delimitação do estudo

Para atingir os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, importa circunscrevê-la a empresas brasileiras de capital aberto e listadas nos segmentos diferenciados da B3, que é a bolsa de valores do mercado de capitais brasileiro e a maior bolsa de valores da América Latina (INFOMONEY, 2022).

Os segmentos diferenciados criados pela Bolsa de Valores de São Paulo nos anos 2.000 inseriram-se dentre as iniciativas que têm fomentado nos últimos anos os mais elevados padrões de governança. A adesão das empresas a estes segmentos é voluntária e implica na adoção de um conjunto de regras e práticas de governança adicionais às exigidas pela legislação brasileira (ROSSETTI; ANDRADE, 2016). Para uma perspectiva da adesão a estes segmentos, apresenta-se o Quadro 1:

Quadro 1 - Empresas listadas nos segmentos diferenciados da B3

Anos	Nível 1 de Governança Corporativa	Nível 2 de Governança Corporativa	Novo Mercado	Total no Ano
2002	6	3	2	11
2022	25	25	203	247

Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade (2016, p. 454) e B3.

Em duas décadas, nota-se o expressivo crescimento dos segmentos diferenciados, passando de 11 empresas em 2002 para 247 em 2022 (até novembro). Ao criar tais segmentos, a Bolsa de Valores de São Paulo estimula o interesse dos investidores em valorizar as companhias que priorizam as práticas de GC em suas operações.

Os segmentos diferenciados têm regras adicionais à Lei das Sociedades por Ações que regula o mercado brasileiro. No Nível 1 de GC, permite-se a existência de ações ordinárias (doravante ON) e ações preferenciais (doravante PN), conforme legislação, concessão de *tag along*¹ de 80% para as ações ON (conforme legislação), o percentual de ações *free float*² em circulação é de no mínimo 25%, e a composição do conselho de administração é de no mínimo três membros.

O Nível 2 de GC diferencia-se do Nível 1 em dois itens apenas: a concessão de *tag along*, que passa a ser de 100% para as ações ON e PN, e a composição do conselho de administração passa a ser de no mínimo cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes e com mandato unificado de até dois anos. Adicionalmente, deve aderir à câmara de arbitragem no mercado, as demonstrações financeiras devem ser traduzidas para o inglês, o CA deve manifestar-se sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia e limitação de voto inferior a 5% do capital (*quórum* qualificado e cláusulas péticas) quanto às disposições estatutárias.

Por fim, o Novo Mercado deve atender todas as exigências no Nível 2 além de: capital social apenas com ações ON, o percentual mínimo de ações *free float* em circulação é de no mínimo 25% ou 15% caso o volume médio diário de negociação (doravante ADTV) seja superior a R\$ 25 milhões.

Comum aos três segmentos: realizar reunião pública anual e apresentar o calendário de eventos corporativos, evidenciar o esforço para dispersão acionária e aderir à política de negociação de valores mobiliários e ao código de conduta.

¹ *Tag along* - trata-se de um mecanismo que visa dar mais garantia aos acionistas minoritários, especialmente nos casos de mudança no controle da companhia.

² *Free float* - refere-se às ações que estão disponíveis para a venda e, portanto, que podem ser adquiridas pelos investidores.

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

A exigência crescente por maior transparência e práticas éticas por parte do CA tem encontrado como caminho o aumento do número de membros independentes e da diversidade entre os conselheiros. Outra característica diferenciadora da atuação do CA, apontada por Charan, Carey e Useem (2014), diz respeito a atuação de conselheiros e executivos lado a lado para liderar a organização.

Diante destes novos arranjos, tem sido identificada uma nova característica de liderança, a LCP - que envolve a dispersão de poder e de influência entre os membros do CA - favorece a transferência do papel da liderança em clima aberto e que potencializa os resultados de suas organizações.

A literatura sobre LCP em CA, como apontado no Apêndice A, não traz até o momento, pesquisas empíricas, nem mesmo pesquisas empíricas em empresas brasileiras que explorem os aspectos comportamentais da LCP. O que se encontra são ensaios teóricos como as de VanEes, Gabrielsson e Huse (2009), a estruturação teórica sobre os antecedentes da LCP em CA de Kazemi e Alavi (2017), uma proposta de escala de autoavaliação de liderança coletiva de Freire *et al.* (2015) e a revisão do estado da arte de Zhu *et al.* (2019).

Deste modo, este estudo empenha-se em assegurar contribuições à lacuna identificada.

1.5 Organização do relatório do trabalho

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 apresenta a introdução do estudo, abordando o problema investigado, os objetivos, bem como as delimitações e justificativa desta pesquisa.

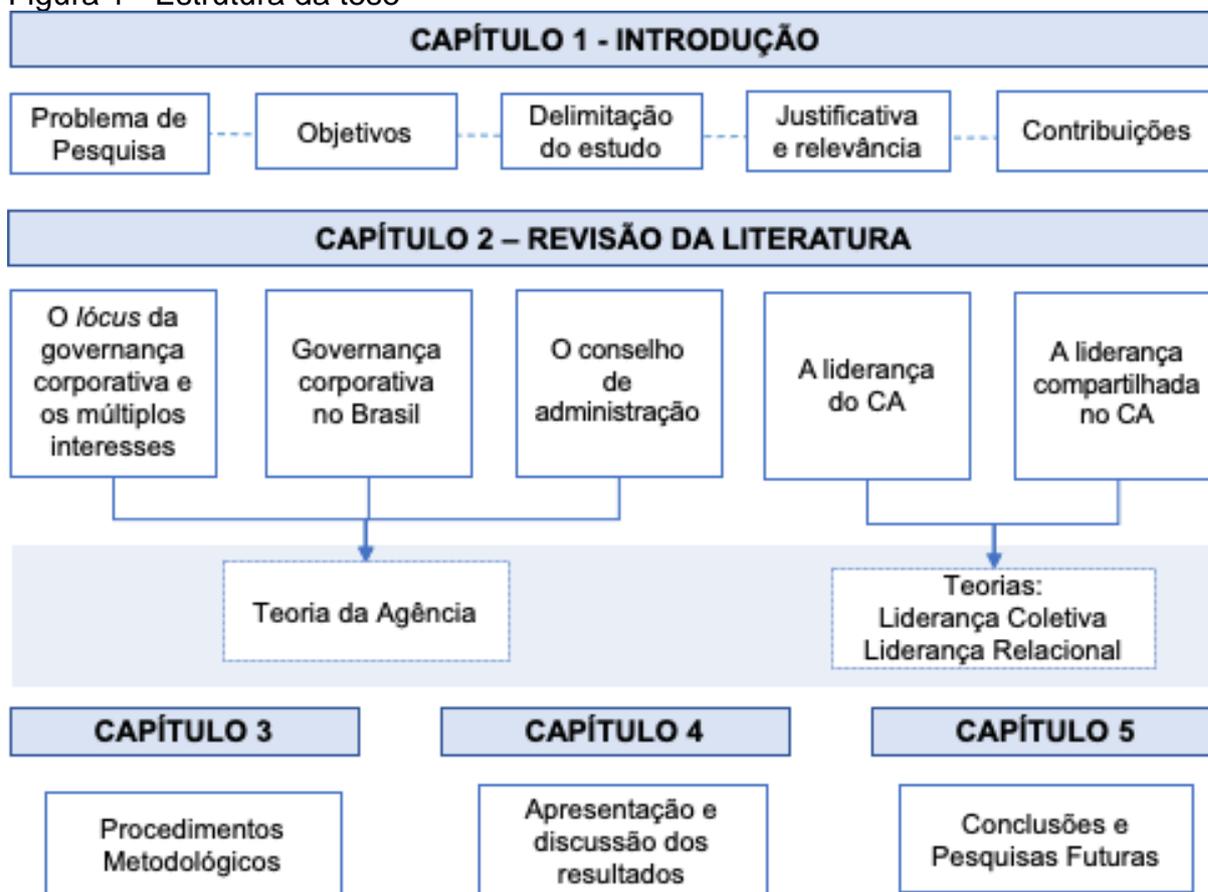
O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que embasa as correlações entre o contexto e o *locus* da governança corporativa, da liderança no conselho de administração até a liderança compartilhada, apoiada em referenciais teóricos que colaboram na organização e compreensão de seus fundamentos.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa, abordando o tipo de pesquisa que permite o alcance dos objetivos propostos, os desafios para acessar os sujeitos desta pesquisa, os instrumentos e procedimentos para tratamento e análise dos dados.

O capítulo 4 contempla os resultados obtidos na pesquisa, apresentando-se as características da amostra encontrada e os desafios do campo.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões deste estudo quanto aos objetivos propostos, e as considerações finais quanto às limitações, contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

Figura 1 - Estrutura da tese



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

1.6 Contribuição do trabalho

Esta pesquisa corrobora as diretrizes estabelecidas pelo Pacto Global, lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, que traz neste documento um chamamento para que as empresas alinhem suas estratégias e operações aos dez princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, e a desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade atual (RBPG, 2021).

Tal chamamento às empresas justifica-se particularmente pela relevância econômica, considerando que “69 das 100 principais entidades econômicas do mundo são empresas” (GALINDO, 2017, on-line) e apenas 31 delas são países, somado ao fato de que as vinte e cinco corporações que mais faturam no mundo superam o PIB de numerosos países, compreende-se que pesquisas no âmbito da GC oferecem contribuições que vão ao encontro dos pressupostos estabelecidos pelo Pacto Global na medida em que colaboram para padrões de negócios mais éticos (GALINDO, 2017).

Pesquisas em GC favorecem, ainda, contribuições para o atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente ao objetivo nono: indústria, inovação e infraestrutura, orientado à construção de infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação (RBPG, 2021).

Compreender a LCP no âmbito do CA, entre os conselheiros em empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3, poderá contribuir com pesquisa empírica inédita neste campo, tanto para preencher lacunas acadêmicas quanto para as empresas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O campo de estudos da liderança ultrapassa um século de acúmulo de conhecimentos. Cohen (2015, p. 974) refere-se ao século XX como “o século dos chefes”, fazendo referências ao primeiro artigo com o conceito de liderança, registrado no texto de Lewis Terman de 1904, até a intensa busca por compreender os processos de criar e exercer influência sobre outros, particularmente no ambiente laboral (MALVEZZI, 2015).

Nesta pesquisa, buscou-se realizar um recorte do tema da liderança em duas perspectivas. A primeira refere-se ao *locus*, a liderança praticada especificamente na GC, exercida pelos membros do CA. A segunda refere-se ao *modus operandi*, como característica de uma liderança que envolve dispersão de poder, elevada influência e responsabilidades compartilhadas, características de uma LCP (KAZEMI; ALAVI, 2017).

2.1 A liderança no CA

As pesquisas sobre o posicionamento, papel e características da liderança dos CA apoiam-se nas mesmas perspectivas teóricas que constituem a base para a governança corporativa. A saber: a teoria da agência; a teoria dos custos de transação; a teoria do *stewardship* (representante); a teoria da dependência de recursos; a teoria da classe hegemônica; a teoria da hegemonia gerencial; além das perspectivas definida por lei – legalista, conforme apresentado nos Quadros 2 e 3 (CASTELLANOS; GEORGE, 2020; MARTINS; RODRIGUES, 2005).

Quadro 2 - Desafios da liderança e correlações com as teorias de GC (continua)

Teoria e Autores	Desafios para a liderança
Teoria da Agência Jensen e Meckling (1976)	Liderar o conflito de interesses entre o principal (mandante) e o agente (mandatário); assimetria de informações e interesses.

Quadro 3 - Desafios da liderança e correlações com as teorias de GC (conclusão)

Teoria e Autores	Desafios para a liderança
Teoria dos Custos de Transação Coase (1937) e Williamson (1975)	Liderar a gestão dos custos de transação (entre produzir ou comprar no mercado).
Teoria do <i>Stewardship</i> (representante) Donaldson e Davis (1991) e Fox e Hamilton (1994)	Liderar os aspectos que envolvem o oportunismo do agente com motivadores para além do financeiro (satisfação intrínseca com a execução de trabalho desafiador, reconhecimento, dentre outros).
Teoria da Dependência de Recursos Pfeffer e Salancik (1978) e Mills (1956).	Liderar o dilema da sobrevivência da organização centrada na captação de recursos externos (relações interorganizacionais).
Teoria da Classe Hegemônica Mills (1956)	Liderar os aspectos que envolvem o poder compartilhado por uma elite que dirige as grandes empresas e que possui visões semelhantes da realidade das famílias, dos indivíduos ou de uma classe social.
Teoria da Hegemonia Gerencial Berle e Means (1932) e Glasberg e Schwartz (1983).	Liderar a arena de conflitos existentes nas relações entre proprietários e gestores (que busca favorecer os gestores).
Perspectiva legalista Scott (1997) Stiles e Taylor (2001)	Liderar a execução da legislação vigente e as responsabilidades legalmente atribuídas como principais fatores para o desempenho da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os desafios da liderança, colocados na perspectiva das teorias da GC, após décadas de pesquisa, ainda se apresentam inconclusivos e evidenciam lacunas a serem exploradas, particularmente em mercados emergentes cujos conselheiros podem ter outros interesses, dependendo de suas participações de curto ou longo prazo, do desempenho financeiro da corporação. Por vezes o CA é "constituído por membros indicados pelos fundadores, partidos políticos, governos etc." (PUGLIESE *et al.*, 2009, p. 294).

Outro aspecto a considerar, como afirmam os especialistas em processo sucessório estratégico, Osnes e Wilhelmsen (2021, p. 241) "os humanos são uma

espécie tribal e formamos grupos tão instintivamente quanto respiramos”. Ao discutir a sucessão do CEO e do *board*, defendem a ideia de que, apesar de todas as diferenças culturais e organizacionais, há uma preocupação comum em todas as organizações que diz respeito sobre quem está guiando o grupo, e quem este guiará, portanto, sobre a liderança.

Um dos autores seminais, Fiedler (1967), trata a liderança como uma relação interpessoal na qual um indivíduo controla e dirige as ações e o comportamento de outros indivíduos por meio das variáveis ‘poder’ e ‘influência’, da mesma forma como controla e dirige suas próprias ações.

Para caracterizar a liderança no CA, Stefano (2008) define-a ressaltando dois aspectos distintos: a autoridade formal e a liderança propriamente dita. A primeira está na base das organizações e é um atributo dos cargos gerenciais cujo ocupante tem o direito de tomar decisões, segundo os critérios da divisão do trabalho.

Por outro lado, a liderança em si não está atrelada necessariamente a um cargo ou a um espaço organizacional e sim à pessoa que ocupa determinado cargo. Fundamenta-se na “crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo” (STEFANO, 2008, p. 26). Nesta perspectiva, a liderança implica em inúmeros fatores, que vão desde características pessoais do líder e dos liderados, as características da tarefa, e a missão a ser executada, até o contexto social e organizacional específico.

Para Osnes e Wilhelmsen (2021), há um consenso emergente nas áreas de CAs que vê o processo da estratégia organizacional como dinâmica em constante evolução. Tal condição possibilita duas situações: (a) cada vez mais, o afastamento das agendas exclusivamente voltadas para orçamento anual, metas financeiras e *benchmarks*; (b) a inclusão de discussões sobre a complexidade das interações entre os CAs e seus diversos públicos de interesse, bem como sobre as interações internas do próprio CA, incluindo suas próprias características de liderança e de influência mútua.

Apesar de os estudos sobre liderança, ao longo do tempo, buscarem uma definição universal para o tema, essa ainda permanece sem consenso, e o conceito segue multifacetado (STEFANO, 2008). Contudo, há consenso quanto à busca por variáveis que colaborem com o aumento de sua eficácia e sua estrutura de

funcionamento. Para tanto, publicações e manuais de boas práticas apontam indicadores como: composição dos comitês, quantidade e duração de reuniões, qualidade do material previamente enviado e tempo dedicado para discussão de cada tema (GUERRA, 2021).

Leblanc (2020) corrobora afirmando que a “primeira responsabilidade do CA é ter o CEO certo” (LEBLANC, 2020, p. 43) e que “a segunda principal responsabilidade do CA é ter o conselho certo” (LEBLANC, 2020, p. 111). Tais afirmações colocam em perspectiva a eficácia do próprio CA em exercer a autogestão com excelência.

Guerra (2021) aponta como causa da complexidade o paradoxo entre as tarefas simultaneamente exercidas pelos CAs, aconselhar e supervisionar os gestores.

Fazem com que os conselheiros assumam um comportamento mais focado no ceticismo com o objetivo de manter a objetividade e a assertividade. Ao agir assim, entretanto, tendem a exacerbar o lado crítico, relegando a segundo plano as observações mais construtivas (GUERRA, 2021, p. 51).

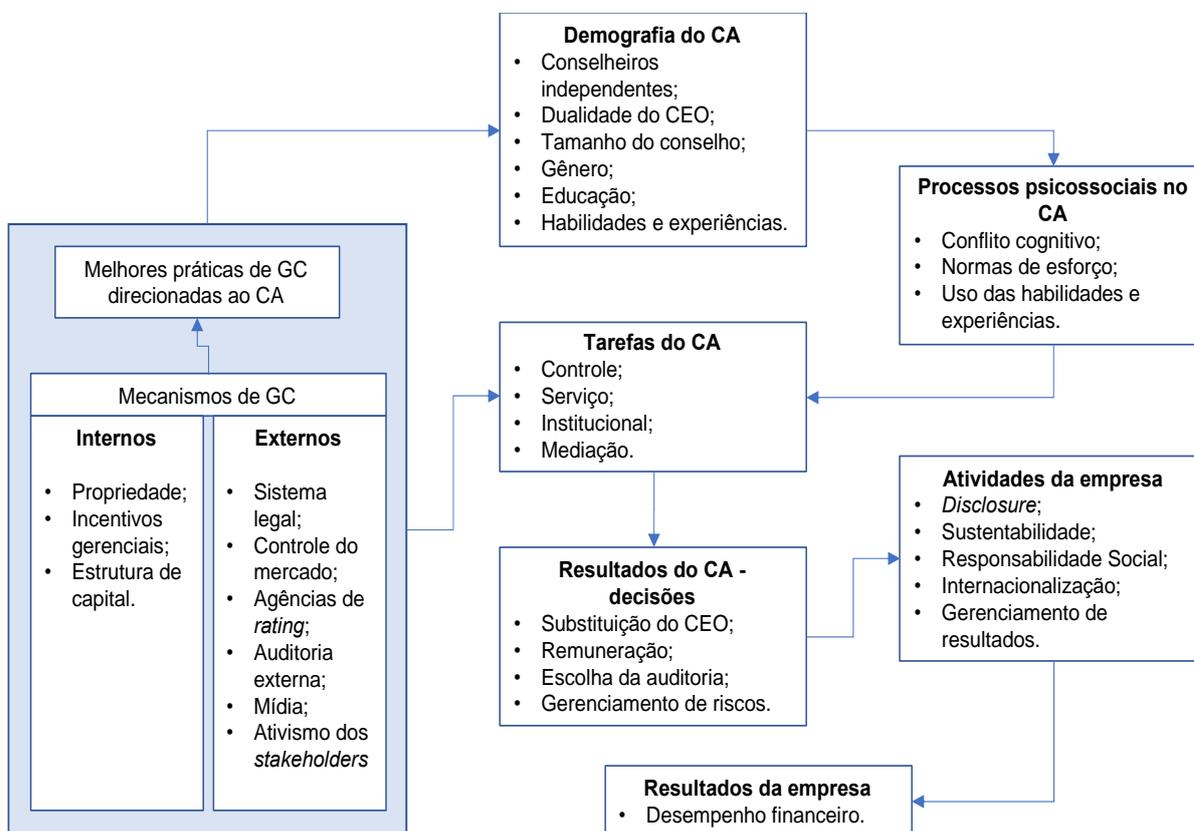
Nesse contexto, a proposição de uma “abordagem comportamental em contrapartida à econômica” (VANEES *et al.*, 1999, p.307) para analisar a atuação dos conselheiros pode oferecer novos caminhos, uma vez que a teoria econômica sozinha não consegue oferecer todo o suporte que a governança exige. Uma abordagem comportamental pode atuar de modo complementar (FORBES; MILLIKEN, 1999; MCNULTY; PETTIGREW, 1999; HUSE, 2005; VAN EES *et al.*, 2009).

Ao abordar esse tema, os autores destacam a importância de analisar o processo de tomada de decisão do CA, uma vez que o resultado desse processo é amplamente influenciado pela qualidade do relacionamento e pelo sugestionamento dos tomadores de decisão. No entanto, há certo desconhecimento sobre como ocorre efetivamente os processos de influência e as correlações com os resultados organizacionais (USEEM, 2003; LEBLANC e SCHWARTZ, 2007; BAILEY; PECK, 2012).

Van Ees *et al.* (2009), ao referir-se à liderança do CA, reforça a ideia de que a racionalidade dos conselheiros é de fato limitada para processar todas as informações disponíveis e de forma eficaz. Deste modo pode-se observar no modelo conceitual

proposto por Parente e Machado Filho (2020), Figura 2, os mecanismos de influência do CA:

Figura 2 - Modelo conceitual dos mecanismos de influência do CA



Fonte: Parente e Machado Filho (2020, p. 9)

O modelo proposto por Parente e Machado Filho (2020) demonstra que o CA recebe influência direta dos mecanismos interno e externo de GC que, por sua vez, influenciam a adoção das melhores práticas de GC. A composição demográfica do CA é influenciada por este conjunto (mecanismos de boas práticas de GC) mas não tem relação direta com os resultados da empresa, sua correlação é indireta. Entretanto, pode-se considerar que a maneira como se articulam os processos psicossociais, as tarefas, os resultados e as atividades do CA para os resultados da empresa são passíveis de uma camada adicional a se observar, uma camada comportamental da liderança do CA, ainda pouco explorada de acordo com Leblanc e Schwartz (2007).

Assim, Chrobot-Mason *et al.* (2016) revelam que a perspectiva das redes de influência e relacionamento em torno da liderança tratam-se de formas plurais em que

a liderança pode ser reivindicada e concedida no grupo, fazendo emergir uma liderança não prescrita, mas que emerge por meio de relacionamentos informais, apropriados e requeridos ao tipo de liderança especificamente praticada nos CAs: a liderança coletiva.

2.2 A liderança compartilhada no CA

A liderança compartilhada pode ser experimentada em diversos âmbitos da organização e em todas as funções de liderança de equipe. A literatura especializada não tem produzido referências significativas sobre seu uso no contexto específico da GC. Entretanto, encontram-se expressões aproximadas entre si, tais como: liderança compartilhada e liderança colaborativa (CHARAN; CAREY; USEEM, 2014) liderança autêntica compartilhada (BOONE; HENDRIKS, 2009), liderança distribuída (GRONN, 2002), liderança na governança e liderança de conselheiros (KAZEMI, ALAVI, 2017), liderança de equipe compartilhada e liderança compartilhada do conselho (CONGER; LAWLER, 2009).

Ospina *et al.* (2020), ao considerarem tal proliferação de termos e seus respectivos arcabouços teóricos, propõem classificar a concepção deste tipo de liderança em um guarda-chuva amplo e capaz de abarcar as principais definições, a saber: liderança coletiva. Argumentam que das diversas concepções, "embora a nomenclatura possa parecer intercambiável, os significados diferem significativamente entre si." (OSPINA *et al.*, 2020, p. 444), conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Caracterização dos tipos de liderança



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Ospina *et al.* (2020), Charan, Carey e Useem (2014), Kazemi e Alavi (2017), Conger e Lawler (2009) e Malvezzi (2015).

Olhar para a liderança na perspectiva individual, em uma formulação genérica, atribui-se a influência que pessoas exercem sobre outras intencionando “direcionar e regular os comportamentos de outras, visando a eficácia de ações coletivas e o apoio a empreendimentos compartilhados” (MALVEZZI, 2015, p. 417). O papel complementar a esta perspectiva de líder é de liderado ou seguidor.

A palavra 'coletivo', de acordo com o dicionário Michaelis (2015), é um substantivo singular que, no entanto, designa um plural que “abrange uma coleção de seres da mesma espécie”. No esporte, indica “treino em conjunto, com o objetivo de estabelecer a formação ideal de uma equipe” (MICHAELIS, 2015, p. 132). A liderança na perspectiva coletiva “demanda algum tipo de força integradora” e não fragmentadora (MALVEZZI, 2015, p. 417). O papel complementar a esta perspectiva de líder é de observadores e observados, pois, ao mesmo tempo que adquirem conhecimentos no processo coletivo, comunicam-se sobre os limites e utilidade de seu conhecimento e participação (HAZY; EROGUL, 2018).

Malvezzi (2015) afirma que a “liderança evolui com o pensamento e com a diferenciação da sociedade” (p. 417). Os desafios da liderança, nos tempos atuais, demandam conhecimentos, habilidades e atitudes plurais para atuar em cenários diversos e complexos. Demandam participação e cocriação na busca de soluções, caracterizando a liderança como um fenômeno coletivo (ALEXY; HAZY, 2018).

Ospina *et al.* (2020), em sua investigação sobre os fenômenos contemporâneos da liderança coletiva e em um esforço organizativo, apresentam a Liderança Coletiva (doravante LCL) como guarda-chuva maior, conforme a Figura 4, para as demais definições de liderança do espectro coletivo, sintetizadas no Apêndice B.

Figura 4 - Guarda-chuva da Liderança Coletiva – LCL



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A natureza complexa, dinâmica e cocriada da LCL e suas variações demandam por melhor compreensão e distinção entre as diversas definições. Com esta perspectiva, o Apêndice B apresenta referências complementares.

Um mapa detalhado do território da LCL, no qual se insere a LCP, ainda está em construção. Ospina *et al.* (2020) contribuem considerando duas possibilidades de *lôcus* no qual a LCP pode emergir: no relacionamento entre os conselheiros, ou seja, na dinâmica relacional do CA ou no processo sistêmico da própria GC, cujos funcionamentos são por si só mobilizadores e facilitadores da LCP. Kazemi e Alavi (2017), por sua vez, ao discutirem uma abordagem comportamental específica para a liderança na GC, exemplificam,

Quando os membros do conselho executam coletivamente algumas tarefas de liderança, como motivar uns aos outros para participar das atividades do conselho, participar do processo de definição de metas do conselho, revisar o desempenho individual dos membros do CA e do CEO e em conjunto, na tomada de decisões corporativas (KAZEMI; ALAVI, 2017, p. 752).

Kazemi e Alavi (2017) afirmam que a LCP pode resultar em maior eficácia do CA tanto no que se refere à qualidade das participações dos membros quanto do processo de gestão das reuniões, no entanto, alertam para o fato de que a LCP pode não ser a melhor configuração para todas as situações e contextos, assim como a liderança vertical também não é.

Já Leblanc (2020) identifica características e tarefas que podem gerar obstáculos ou mesmo inviabilizar a prática da LCP. Nos Quadros 4 e 5 tem-se um comparativo entre os pesquisadores da prática da LCP em CA.

Quadro 4 - Obstáculos à LCP (continua)

Obstáculos à Liderança Compartilhada	
Kazemi e Alavi (2017)	Leblanc (2020)
1. Dualidade do CEO.	1. Não ter o presidente certo do conselho.
2. Tamanho do Conselho.	2. Composição do conselho, dinâmica e processo de tomada de decisão
3. Proporção entre <i>insiders</i> e <i>outsiders</i> .	3. Grau de envolvimento dos acionistas e as responsabilidades do conselho.
4. Diversidade de conhecimento e de experiência dos membros.	4. Diversidade de conhecimento e de experiência dos membros.
5. Diversidade de gênero.	5. Constatação de que há um teto de vidro para as mulheres (1 em cada 10 presidentes de conselho são mulheres).
6. Tamanho do Conselho.	6. Este autor não faz menções a este item.

Quadro 5 - Obstáculos à LCP (conclusão)

Obstáculos à Liderança Compartilhada	
Kazemi e Alavi (2017)	Leblanc (2020)
7. Proporção da propriedade das ações entre os membros.	7. Ativismo dos <i>stakeholders</i> .
8. Poder do CEO x Poder do CA.	8. Falta de clareza das áreas de atuação do CA: clima, tecnologia, financeira, estratégia, capital humano e remuneração, responsabilidades legais e dos diretores.
9. Tamanho da empresa.	9. Não reconhecer especificidades da GC para empresas: sem fins lucrativos, pequenas e médias ou globais.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os autores Kazemi e Alavi (2017) e Leblanc (2020) apresentam pontos comuns e divergentes acerca dos obstáculos à prática da LCP nos CAs. Tais apontamentos vão ao encontro do conceito da liderança relacional (doravante LR) que caracteriza a liderança como um fenômeno não dependente apenas das pessoas (e suas redes relacionais), mas também do contexto e da cultura organizacional (FAQUETI; KRAUSE; CUNHA, 2018).

Charan, Carey e Useem (2014), pesquisadores e experientes conselheiros estadunidenses, mapearam características de atuação de CA significativamente distintas em relação às práticas tradicionais. Identificaram uma forma de se relacionar mais ativa e dinâmica, um tipo de liderança capaz de produzir resultados superiores para suas organizações.

Identificamos uma arquitetura social distinta que começou a ser exigida das empresas para que os conselheiros passassem a liderar a organização ao lado dos executivos em vez de apenas monitorá-la (CHARAN; CAREY; USEEM, 2014, p. 2-3).

Bryant e Sharer (2021) observam que a velocidade da disrupção está presente em todos os setores da organização, e colocam em perspectiva o comportamento dos líderes do CA frente às novas exigências e contínuas pressões globais, demandando a passarem de uma postura de monitoramento de suas empresas para uma postura

mais ativa, exercendo assim uma liderança compartilhada ou “liderança colaborativa”, como definem Charan, Carey e Useem (2014, p. 3) e organizada no Quadro 6.

Quadro 6 - Liderança requerida

Atuação do Conselho	Temas que compõem a agenda de discussão do CA	Liderança requerida
Conselhos que atuam em parceria com o CEO	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia, alocação de capital, execução. • Metas financeiras, valor para o acionista, equilíbrio entre os <i>stakeholders</i>. • Apetite para o risco. • Alocação de recursos, incluindo fusões e aquisições. • Desenvolvimento de talentos. • Cultura de resolução (<i>decisiveness</i>). 	Liderança Compartilhada
Conselhos que assumem o comando	<ul style="list-style-type: none"> • Ideia central. • Seleção do CEO. • Competência, arquitetura e <i>modus operandi</i> do conselho. • Ética e integridade. • Estrutura de remuneração. 	Liderança Compartilhada
Conselhos ficam fora do caminho	<ul style="list-style-type: none"> • Execução. • Operações. • Autoridade executiva delegada. • Decisões não estratégicas. • Ações excluídas pelo mandato do conselho. 	Liderança de Monitoramento
Conselhos que monitoram	<ul style="list-style-type: none"> • Valor para o acionista. 	Liderança de Monitoramento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Charan, Carey e Useem (2014, p. 18)

Os autores evidenciam não haver um formato consolidado de liderança no CA, pois há fatores do contexto organizacional que influenciam em seu modo de atuar e liderar. Esta concepção de liderança praticada em CA considera quatro perspectivas de atuação dos conselheiros: CAs que atuam em parceria com o CEO; CAs que assumem o comando; CAs que monitoram, e, por fim, CAs que ficam fora do caminho, deixando o CEO livre na condução dos negócios. Cada um desses modos de atuação traz contribuições e têm impactos distintos em suas organizações e para seus *stakeholders*, bem como requerem um estilo de liderança igualmente distinto entre seus membros (CHARAN; CAREY; USEEM, 2014).

Cada vez mais as pressões sobre o CA nas organizações se complexificam. O processo de tomada de decisão deve ser ágil e assertivo. Os conselheiros devem encontrar o ponto de equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders* e dimensionar os impactos no longo prazo. O exercício da influência lateral e liderança compartilhada torna-se paulatinamente mais necessário (KAZEMI; ALAVI, 2017).

Leblanc (2020) aponta duas tendências de temas para a agenda de CA, cujas agilidade e assertividade são fundamentais.

A primeira tendência refere-se a gestão de crise para uma substituição emergencial do CEO, no contexto em que a permanência do profissional coloca em risco a reputação ou os negócios, em circunstâncias tais como o cometimento de fraude, assédio sexual e desempenho insatisfatório.

A segunda tendência de tema envolve o planejamento da sucessão do CEO e sua mentoria em uma perspectiva de longo-prazo (não emergencial). Tal tarefa deve ser parte integrante da estratégia do negócio e alinhada ao desempenho do CEO titular. A preparação dos demais líderes, membros do alto escalão, e da gerência intermediária devem integrar o processo sendo considerados líderes em potencial. No entanto, há certa relutância em executar tal tarefa quando os resultados estão satisfatórios.

As melhores práticas para planejamento e sucessão do CEO, embora se reconheçam avanços nesta área, indicam ainda haver espaço para ampliação e melhoria, em especial, se o tema for tratado como um processo contínuo e parte do desenvolvimento dos executivos, e se as avaliações de desempenho dialogarem com o tema da sucessão (LEBLANC, 2020).

2.3 A liderança do presidente do CA

Pesquisadores da GC afirmam que a liderança do conselho assegura vantagem competitiva às suas firmas (GUERRERO; LAPALME; SÉGUIN; 2015), no entanto, evidências das contribuições específicas do presidente do CA para os resultados ainda carecem de aprofundamento, particularmente em cenários de incertezas políticas, econômicas ou sociais, “uma liderança forte é necessária em uma crise

porque acelera e esclarece a tomada de decisões” (KRAUSE; WITHERS; WALLER, 2022, p.2).

A tarefa de presidir um CA vai muito além de estruturar a pauta de reuniões ou articular conhecimentos e recursos dos membros do conselho em favor das melhores decisões, implica no desafio de liderar uma equipe de pares, que possuem elevado status e especialização, para os quais, um estilo de liderança tradicional e hierárquica não oferece garantias de efetivo aproveitamento do potencial dos conselheiros na busca de soluções organizacionais complexas (GUERRERO; LAPALME; SÉGUIN, 2015).

Apesar dos documentos regulatórios da GC trazerem referências e descrições sobre as atribuições do presidente do CA, seu papel ainda não é compreendido, “não só por quem ocupa a cadeira, mas também por todos aqueles que interagem com ele” (GUERRA, 2021, p.126), contribuindo para o aumento de tensões em suas interações dentro e fora do *board*. Sabe-se, no entanto, que, assim como o próprio processo de GC, todos os papéis e responsabilidades do CA estão em contínua evolução (GUERRA, 2021).

Ao buscar por definições que colaborem na compreensão da efetiva liderança do presidente do CA, depara-se com aspectos que indicam haver um entrelaçamento entre o tipo de atuação de um CA e o estilo de atuação de seu presidente como no modelo de Nadler, Behan e Nadler (2006) e Guerra (2017) apresentado nos Quadros 7 e 8:

Quadro 7 - Estilo de atuação do presidente do CA (continua)

Passivo	<ul style="list-style-type: none"> ● Oferece atividade e participação limitada. ● Funções a critério do CEO. ● Ratifica as decisões da gestão.
Certificador	<ul style="list-style-type: none"> ● Certifica aos acionistas que o CEO está fazendo o que o CA espera. ● Estabelece um processo de sucessão ordenado.

Quadro 8 - Estilo de atuação do presidente do CA (conclusão)

Engajado	<ul style="list-style-type: none"> ● Associa-se ao CEO para prover conselho e apoio nas principais decisões. ● Responsabilidade de supervisionar o desempenho do CEO e da empresa. ● Desempenha papel duplo: guiar / apoiar e julgar.
Interventor	<ul style="list-style-type: none"> ● Típico em situação de crise. ● Intensamente envolvido em discussões e decisões.
Operador	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma principais decisões enquanto a gestão implementa. ● Não é incomum em início de operações (<i>startups</i>) quando o CA preenche as lacunas de experiência da gestão.

Fonte: Guerra (2017, p.133)

A primeira coluna traz as definições passivo, certificador, engajado, interventor e operador como arquétipos que ajudam a tipificar a atuação do CA e, respectivamente, do presidente do CA, sem se referir às características pessoais de cada conselheiro. As cores identificadas no quadro que vão do azul mais claro ao mais escuro, assinalam uma graduação na intensidade do engajamento do CA, do menor (azul mais claro) para o maior (azul mais escuro). A localização em uma ou em outra categoria oferece indicações do esforço a ser realizado pelo CA e em particular do presidente do conselho, “a construção do conselho é uma atividade contínua, um processo de melhoria contínua, o que significa que os conselhos devem continuar voltando às mesmas perguntas sobre propósito, recursos e eficácia” (NADLER, 2004, p.2).

A segunda coluna descreve sinteticamente ações e tarefas, de forma sintetizada, presentes da pauta do CA e comumente articuladas e incentivadas pelo presidente do CA além de servir de instrumento de avaliação anual cujo resultado fornece ao presidente do CA parâmetros para orientar *feedbacks* e revisões do time de conselheiros, como aposentadoria, liderança de comitês e iniciativas de educação continuada (NADLER, 2004; SILVEIRA, 2021).

Ao buscar por definições e metáforas que contribuam para maior entendimento do papel do presidente do CA, obtém-se uma síntese conforme detalhada o Quadro 9:

Quadro 9 - Definições e metáforas do papel do presidente do CA

É um maestro, portanto, seu papel é fundamental na orquestração (e afinação) dos conselheiros.	Cadbury (2003) Silveira (2021)
Grande organizador e coordenador das atividades do CA.	IBGC (2015)
Atua como um “ <i>hub</i> ” para todas as atividades e responsabilidades do CA.	Krause, Withers e Waller, (2022)
Agente transformador do controle da gestão para conselheiros independentes.	Clarke (2017)
Onipresente - deve estar em todos os comitês em que o CEO não está.	Leblanc e Gillies (2005).
Assegurador das boas práticas de governança.	Leblanc e Gillies (2005).
Claro e robusto para garantir uma liderança construtiva.	Leblanc (2020)
Inspira força e liderança - aceita a dissidência e a trata de forma construtiva dentro do conselho.	Cikaliuk <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Pode-se observar que as palavras ‘controle direto’ e ‘poder’ não são destacadas pelos pesquisadores do tema em detrimento das palavras ‘liderança’ e ‘influência’, corroborando com a ideia de que os aspectos comportamentais e relacionais se sobrepõem aos aspectos técnicos e operacionais. Evidencia-se, portanto, o papel de facilitador, cuja tarefa implica “extrair o melhor da diversidade entre os conselheiros” (GUERRA, 2021, p. 138).

Embora haja um esforço na literatura para responder quem é e quais as responsabilidades do presidente do CA, o que se encontra são referências mais orientadas ao resultado coletivo, valorando a unidade de funcionamento do CA, do que para a atuação específica do presidente. De todo modo, as pesquisas sobre o perfil do presidente do CA descrevem-no como um homem de 68 anos, que ocupa uma cadeira em conselhos há 13 anos e está no cargo de presidente há pouco mais de 5 anos (LEBLANC, 2020).

Já quanto às principais responsabilidades do presidente do CA, o Quadro 10 apresenta uma descrição comparativa entre três autores de referência.

Quadro 10 - Principais responsabilidades do presidente do CA

Leblanc (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a liderança do conselho. • Encorajar a cultura de boas práticas de GC. • Elaborar, monitorar e revisar periodicamente a estratégia. • Realizar as reuniões do CA. • Endossar a eficácia dos comitês.
Rossetti e Andrade (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Promover um clima de confiança e franqueza. • Criar uma cultura de dissensão aberta. • Evitar posicionamentos rígidos ou pouco flexíveis. • Prestar contas. • Avaliar periodicamente o desempenho do CA.
IBGC (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objetivos e programas do CA. • Assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas para o exercício dos seus mandatos. • Organizar e coordenar a agenda. • Presidir as reuniões. • Coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros. • Atribuir responsabilidades e prazos. • Monitorar o processo de avaliação do conselho. • Relacionar-se com o principal executivo, inclusive para transmitir as deliberações do CA.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Frente às responsabilidades descritas, os presidentes de CA são desafiados a diferentes comportamentos em seu papel de liderança, tendo como eixo central a busca por participação, influência e engajamento entre os conselheiros. O presidente, desempenha importante papel para criar condições favoráveis entre os conselheiros no desenvolvimento de atitudes em prol das melhores práticas de GC e da sustentabilidade dos negócios (KRAUSE; WITHERS; WALLER, 2022).

2.4 O papel do CA na Governança Corporativa

Os conselhos de administração têm acompanhado o processo de fortalecimento da GC e, portanto, ao longo dos anos, é possível notar movimentos

tanto em sua constituição quanto em seu modo de operar em busca de maior eficácia e das melhores práticas.

O CA é uma das principais ferramentas competitivas e estratégicas da organização. É o órgão máximo responsável pela GC. Quando atuante e bem estruturado, é um recurso valioso que contribui para tomada de decisão estratégica, desta maneira, tem sob sua responsabilidade a diferenciação e a sobrevivência da organização (RIVAS *et al.*, 2021).

De acordo com o manual das melhores práticas de GC publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, daqui em diante IBGC, o CA caracteriza-se como

Órgão colegiado, encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente (IBGC, 2015, p. 39).

Como responsabilidade central, “decidir os rumos estratégicos do negócio, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios” (IBGC, 2015, p. 39). E quanto à sua constituição, são eleitos pelos sócios e na qualidade de administradores, possuem

Deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos (IBGC, 2015, p. 39).

O crescimento pelo interesse em compreender as atividades e práticas dos CA cresceram em um período muito curto de tempo, conforme aponta o levantamento bibliométrico detalhado no Apêndice B. Tal crescimento tem impelido mudanças significativas sobre métodos e práticas organizacionais desenvolvidas ao longo de muitas décadas. A exigência por maior transparência sobre sua agenda, segundo os autores, eleva o grau de confiança das operações e cria valor ao negócio (LEBLANC; GILLIES, 2005).

Hermalin e Weisbach (2003) explicam que a razão para a existência dos CAs justificava-se apenas para atender a demandas regulatórias requeridas pelas bolsas de valores e por seus níveis diferenciados de governança ou pelo estado. Ao entrevistar diretores executivos, conselheiros, consultores, gestores de fundos e acadêmicos sobre o que pensavam dos CA, Santos e Ckagnazaroff (2012) declaram que, por vezes, os entrevistados colocavam em dúvida a credibilidade do conselho, admitindo tratar-se de um órgão de cunho teatral, sem uma atuação efetiva na organização e cuja existência atende a demandas da legislação ou do ambiente empresarial.

Por outro lado, Adams, Hermalin e Weisbach (2009) ressaltam a importância da pesquisa sobre CA, particularmente àquelas que tragam perspectivas diferentes das apresentadas por economistas e financistas, “inevitavelmente, há muito trabalho que negligenciamos” (ADAMS; HERMALIN; WEISBACH, 2009, p. 48). Não é incomum que as pessoas questionem se os conselhos corporativos são importantes, uma vez que seu impacto no dia a dia é difícil de observar, no entanto, quando as coisas dão errado, imediatamente ocupam publicamente o centro das atenções.

Adrian Cadbury, autor do Relatório Cadbury, publicado em 1992, considerado como primeiro código de governança corporativa sob o qual foram definidos padrões de GC para diversos países, aponta sinais disfuncionais de um CA ao afirmar que

O silêncio dos conselheiros externos ou o excesso de poder de apenas um – é sinal evidente de que o conselho não está funcionando. O ponto fundamental é que a dominância impede o funcionamento do conselho: se alguém apenas ouve, se não há contribuição de todos, isso indica um conselho disfuncional. Em um bom conselho, todos os conselheiros expressam suas ideias e contribuem para as decisões e estratégias. Um conselho disfuncional é onde não há ideias expostas coletivamente e um outro conselheiro tenta impor sua influência ou anular a dos outros (CADBURY, 2003, p. 38).

A partir da perspectiva da funcionalidade do CA, cabe apoiar sua existência como parte da solução para alguns problemas organizacionais, dentre eles, problemas de agência comum em grandes empresas (PENHA *at al.*, 2016).

Guerra e Santos (2017), ao relatar seus achados de pesquisa entrevistando 102 diretores brasileiros acerca de suas vivências na sala do conselho, alerta para o

fato de que, quando os conselhos discutem profundamente as questões relevantes da organização, a empresa tende a adotar padrões mais elevados de GC. Além de identificar variáveis ligadas ao grau de independência do conselheiro e que afetam a percepção na tomada de decisão.

Tanto Adams, Hermalin e Weisbach (2009), quanto Santos e Ckagnazaroff (2012) e quanto, ainda, Guerra e Santos (2017) concordam que é preciso entender melhor o funcionamento dos conselhos e seu papel no desenvolvimento das organizações. Para corroborar com a necessidade de maior entendimento, os Quadros 11, 12 e 13 organizam uma síntese dos artigos produzidos a partir da década de 1970, indicando expressões de ação comumente atribuídos ao papel do CA na visão de teóricos seminais e influentes do tema – identificados com maior incidência de citações nas buscas do tema. Analisou-se as definições e verbos – expressões de ação - descritos no capítulo revisão da literatura dos artigos analisados.

A escolha pelo uso de ‘expressões de ação’ intenta criar um modelo comparativo que apoie a compreensão sobre os CAs, conforme detalhado nos Quadros 11, 12 e 13, organizados por décadas:

Quadro 11 - Década de 1970 e 1980: expressões de ação definidoras do papel do CA

Ano	Autor	Expressões identificadas
1971	Mace, M.M.	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselhar e perguntar. • Atuar como consciência coletiva. • Selecionar o sucessor do CEO.
1983	Fama, E. e Jansen, M.C.	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar as decisões. • Monitorar o desempenho. • Aprovar propostas. • Contratar, demitir e definir a remuneração dos executivos.
1989	Zahra, S. e Pearce, J.	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar, monitorar e avaliar desempenho dos executivos. • Definir conceitos do negócio. • Selecionar a estratégia. • Desenvolver a missão da empresa. • Representar os interesses da firma na comunidade. • Servir de ligação com ambiente externo. • Exercer funções de cerimoniais na vida da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Nestas duas primeiras décadas, nota-se que a tarefa de selecionar, contratar e substituir o CEO estão presentes nas descrições destes autores e, já próximo aos anos 90, tarefas ligadas à representatividade da empresa no ambiente externo e a comunidade ganham expressão. Nota-se, ainda, o crescente aumento dos atributos do papel do CA.

Quadro 12 - Década de 1990 e 2000: expressões de ação definidoras do papel do CA (continua)

Ano	Autor	Expressões identificadas
1996	Johnson, J.; Daily, C. e Ellstrand, A.	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitorar os gestores e executivos. ● Contratar e demitir o CEO. ● Determinar a remuneração dos executivos. ● Facilitar a aquisição de recursos. ● Legitimar as ações do CEO. ● Aconselhar os executivos. ● Iniciar e formular a estratégia.
2001	Stiles, P. e Taylor, B.	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar parâmetros para discussões sobre estratégia. ● Filtrar opções estratégicas. ● Controlar as fronteiras (propósitos organizacionais). ● Atuar como guardiões e arbitrar acerca de crenças e valores organizacionais. ● Monitorar a operação e o desempenho. ● Realizar ligações externas e aumentar o aprendizado da organização. ● Manter bons contatos com os donos. ● Desenvolver sólida reputação sobre prestação de contas.
2003	Hillman, A. e Dalziel, T.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ajudar na formulação da estratégia. ● Monitorar o CEO e a implementação da Estratégia. ● Avaliar, premiar e planejar a sucessão do CEO. ● Prover expertise e aconselhamento. ● Facilitar acesso a recursos. ● Prover legitimidade e ampliar imagem pública da organização. ● Construir relacionamentos externos e partes interessadas.
2004	Lorsch, J.W. e Carter, C.B.	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitorar a companhia e o desempenho da gestão. ● Revisar resultados financeiros. ● Avaliar o CEO e a auditoria anual.

Quadro 13 - Década de 1990 e 2000: expressões de ação definidoras do papel do CA (conclusão)

Ano	Autor	Expressões identificadas
2005	Jonsson, E.	<ul style="list-style-type: none"> • Concordar e monitorar as decisões da gestão. • Seguir procedimentos legais. • Autorizar a rotina das ações previstas. • Reclamar quando há irregularidades ou falta de informações. • Tomar decisões e direcionar a organização. • Dialogar e apoiar a gestão.
2017	Clarke	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar a gestão. • Aprovar e monitorar a direção estratégica. • Aconselhar e orientar os executivos em assuntos críticos. • Construir relações institucionais com investidores e partes interessadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Nestas duas décadas, os autores trazem, em relação às décadas anteriores, aumento significativo no número de ações atribuídas ao CA. Nota-se maior envolvimento com as definições acerca da estratégica organizacional, o monitoramento do CEO, bem como a responsabilidade por sua avaliação e substituição, como nas décadas anteriores.

Quadro 14 - Década de 2010 - expressões de ação definidoras do papel do CA

Ano	Autor	Expressões identificadas
2014	Charan, R., Carey, D. e Useem, M.	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar de forma ativa. • Liderar a organização junto com o CEO. • Colaborar para ter conselheiros que criem valor. • Reter, orientar e substituir o CEO.
2020	Leblanc, R.	<ul style="list-style-type: none"> • Ter o CEO certo. • Ter o conselho certo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No Quadro 14, a tarefa de monitorar, avaliar e substituir o CEO está presente, no entanto, o verbo 'reter' se soma pela primeira vez a este agrupamento. Surgem também dois novos verbos: liderar a organização e ter o conselho certo, o que pressupõe uma atitude ativa tanto frente à organização quanto ao próprio conselho.

Nos últimos cinquenta anos, a literatura apresenta múltiplas perspectivas sobre o papel e as responsabilidades do conselho que vão “desde uma postura de cão de guarda da organização até o de representante da mesma junto à comunidade” (PARENTE, 2013, p. 74). Em seus achados, Marchiano (2017) aponta que os CAs "parecem continuar centrados na relação entre os CEOs e os conselhos, em questões demográficas e no papel estratégico do conselho" (MARCHIANO, 2017, p. 3) e mais recentemente, o ativismo dos acionistas tem influenciado e demandado igualmente ao ativismo do CA, como constatam Collares (2020) e Adler e Buchaim (2020)

O ativismo já é um elemento presente na agenda da governança das empresas e sua tendência é ser cada vez mais profundo e qualificado. O caminho é mapear as vulnerabilidades internas, dentro do seu nível de complexidade, começando por conhecer as várias perspectivas de seus *stakeholders* e entender suas dinâmicas (ADLER; BUCHAIM 2020).

Harvard Law School Forum on Corporate Governance publica anualmente as cinco tendências sobre GC, e aponta, para 2021 e 2022, o ativismo dos acionistas, indicando que estes *stakeholders* estão interessados em obter respostas dos CAs sobre como pretendem impulsionar a criação de valor de suas empresas (mesmo para as que já estão com bom desempenho). Impondo, desta maneira, que os CAs mantenham seu foco "na alocação de capital e nas principais métricas de negócios, considerando o capital significativo disponível e a busca por novos negócios." (O'KELLEY; GOODMAN; SANDERSON, 2022).

Soma-se outra modalidade de ativismo: o ativismo social corporativo contemporâneo, com origens na interconexão entre os negócios, o direito e a sociedade e que tem demandado por uma governança mais expansiva das partes interessadas. Como apontado por Lin (2022), ativistas e cidadãos podem prontamente organizar, comunicar e angariar fundos para levar suas preocupações aos "poderosos nos negócios e no governo como nunca antes." (LIN, 2022, p. 44).

Estas novas dinâmicas somadas às das décadas anteriores evidenciam a pressão depositada sobre o CA para garantir a capacidade competitiva de suas organizações e do esforço para administrar e enfrentar os desafios futuros ainda em um estágio inicial, antecipando o desenvolvimento das organizações e atuando como um desbravador. Klarner, Probst e Kircher (2020), em seus achados, complementam apontando como habilidades-chave de um CA fazer o melhor uso possível da experiência de todos os seus membros.

2.5 A GC no Brasil

A GC nas organizações brasileiras diferencia-se das americanas e europeias, mesmo considerando o fato de que muitas empresas nacionais têm operações no exterior e vice-versa, Parente (2013, p. 62) reitera que “o ambiente econômico e social brasileiro é diferente e peculiar”, evidenciando que a GC se caracteriza como tema multifacetado e podendo ser percebido de maneira distinta a depender do contexto e ambiente em que está inserida.

A discussão a respeito da governança corporativa no Brasil ainda é recente e começa ganhar corpo no final na década de 1990 com a abertura de mercado.

Após essa abertura política e econômica, as empresas brasileiras mudaram sua forma de atuar, buscando os melhores meios para se manterem competitivas, o que tornou o terreno fértil para a inserção das questões da GC (PARENTE, 2013, p. 61).

Alguns fatos caracterizaram o movimento ocorrido nas empresas brasileiras a partir da década de 1990, como: a) as privatizações, com a transferência do controle das empresas do Estado para consórcios formados predominantemente por empresas do mesmo setor; b) quebra de barreiras para ingresso de capital estrangeiro; c) fusões e aquisições em ritmo crescente; d) grande número de empresas familiares chegando à terceira geração; e) abertura de mercados e f) *trade-off* abertura-productividade. Todos estes fatos somados produziram como consequência “novas formas de governança corporativa, em especial aquelas decorrentes do controle acionário

compartilhado” (BORGES; SERRÃO, 2005, p. 121) engendrando, portanto, condições favoráveis para o estabelecimento das práticas de GC no Brasil.

Nessa perspectiva, algumas forças contribuíram diretamente para o aprimoramento das práticas de GC no Brasil, como a aprovação da Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001, que ficou conhecida como a nova Lei das S/As em substituição a Lei 6.404 de 1976 (que estabelecia as bases da sociedade por ações). Um conjunto de recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (doravante CVM) quanto à adoção de padrões de conduta e práticas de gestão superiores às exigidas pela legislação, portanto, não passíveis de punição, mas de cunho mais educativo: “pratique ou explique” (ROSSETTI; ANDRADE, 2016, p. 447).

Ainda como práticas influentes, a criação de listagens diferenciadas, segundo o nível de governança na bolsa de valores de São Paulo e implementadas em dezembro 2000, são estabelecidos cinco mercados no país: o mercado tradicional, com regras de listagem definidas em lei e regulamentadas pela CVM. O Nível 1 e o Nível 2 de governança corporativa, o Novo Mercado e o Bovespa Mais. O Quadro 15 ressalta as principais distinções entre os segmentos:

Quadro 15 - Síntese dos segmentos diferenciados da B3 (continua)

	Tradicional	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado	Bovespa Mais
Free Float	Não há regra	No mínimo 25%	No mínimo 25%	No mínimo 25%	25% até 7% (no ano listagem)
Ações emitidas	ON e PN	ON e PN	ON e PN	Somente ON	Somente ON
CA	Mínimo de 3 membros	Mínimo de 3 membros	Mínimo de 5 membros	Mínimo de 5 membros	Mínimo de 3 membros
Demonstrativo financeiro em inglês	Facultativo	Facultativo	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Tag along	80% ON	80% ON	100% ON e 80% PN	100% ON	100% ON
Câmara de arbitragem Bovespa	Facultativo	Facultativo	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório

Fonte: Adaptado de B3

Como se pode observar, ocorrem distinções entre os segmentos diferenciados nos seguintes fatores: *free float* (percentual mínimo de ações em circulação), tipo de ações emitidas, quantidade de membros do CA, obrigatoriedade de apresentar demonstrativos financeiros em padrões internacionais, concessão de *tag along* e adesão à câmara de arbitragem.

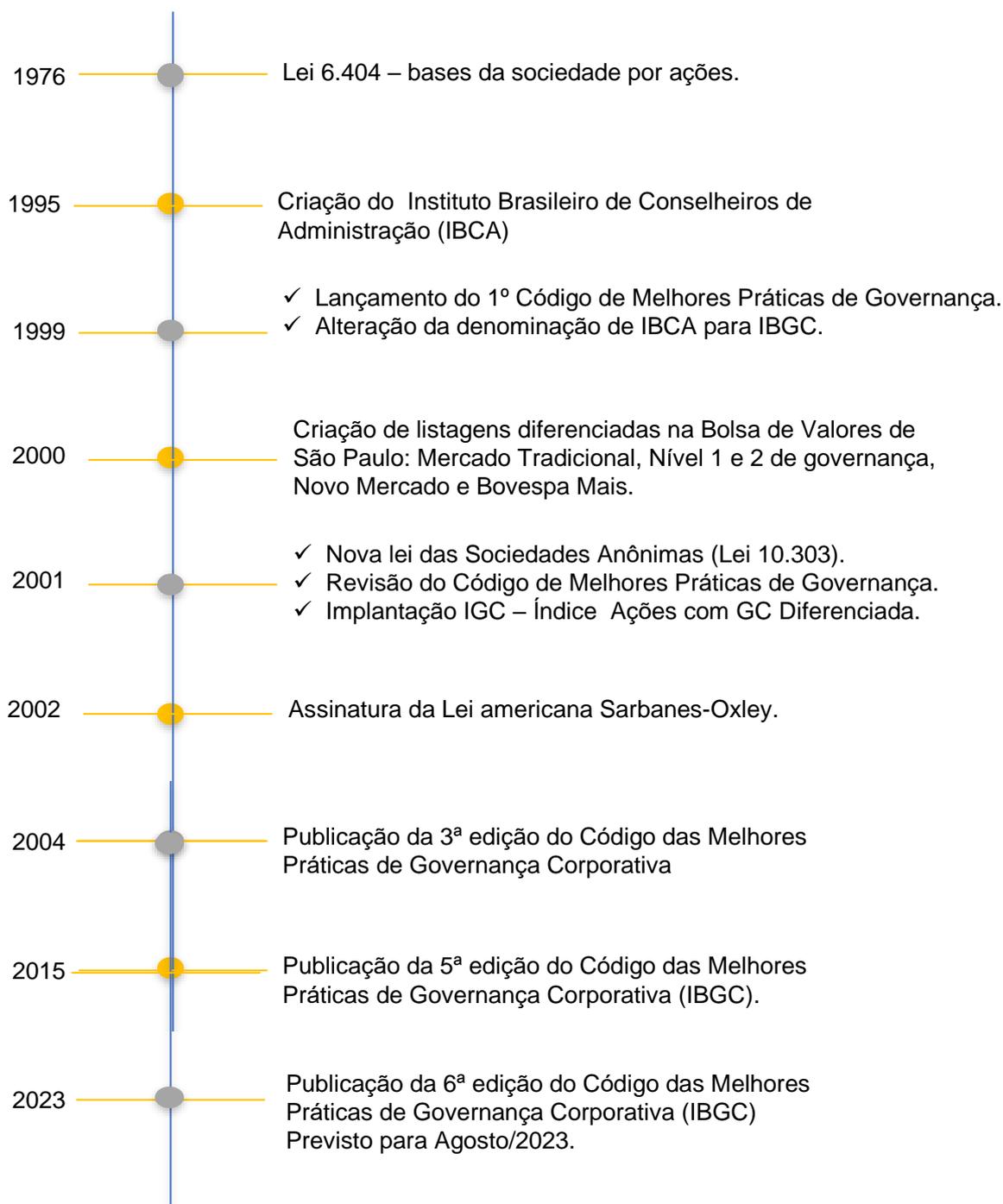
O que se constata é que vai ocorrendo uma lenta migração das empresas brasileiras para os mercados diferenciados (autorregulados), na proporção de 2 para cada 10 empresas, apesar dos números revelarem que “há um significativo deslocamento entre a capitalização e a negociação das empresas de listagens diferenciadas em relação ao mercado como um todo” (ROSSETTI, ANDRADE, 2016, p. 454).

Por fim, outro importante marco na consolidação da GC no Brasil foi a criação do IBGC em 1995. O Instituto é fundado oficialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) e, quatro anos depois, em 1999, é rebatizado com o nome atualmente conhecido: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

Na época, por mais que seus idealizadores esquadrihassem o futuro, era impossível prever que, uma década mais tarde, aquela mistura de laboratório e oficina de pensamento se transformaria numa referência nacional e internacional pela coerência das suas práticas e abrangência das suas ideias renovadoras, acessível a todos os profissionais envolvidos com gestão de empresas, por meio de cursos, seminários, conferências, congressos, publicações e os frutos colhidos com o trabalho voluntário (GOOBEY, 2006, p. 21).

No ano de 1999, o IBGC lança no Brasil o primeiro ‘Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa’, o documento constitui-se, assim como o próprio instituto, em referência do tema da GC no Brasil e na América Latina (GOOBEY, 2006). A Figura 5 sintetiza os principais marcos da governança corporativa no Brasil.

Figura 5 - Marcos do desenvolvimento da GC no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O código das melhores práticas fundamenta-se em quatro princípios básicos e norteadores da boa governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). A quinta e última versão do código (até o momento) foi editada em 2015 e aprofundou seis temáticas: sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, conduta e conflito de

interesses. O IBGC planeja divulgar a sexta versão do código até agosto de 2023, tendo realizado neste mesmo ano ampla consulta pública, coletando críticas e sugestões ao código vigente.

Outro aspecto que reforça a necessidade de fortalecimento da GC no Brasil diz respeito a escândalos empresariais ocorridos na última década, com significativo impacto no país e no exterior, incluindo prejuízos financeiros, tendo como exemplo a operação Lava Jato em 2014. Soma-se a este episódio, outros dois de natureza socioambiental com iguais repercussões. Trata-se do colapso das barragens do fundão em Mariana (MG) da Samarco, em 2015, e da barragem do córrego do feijão em Brumadinho (MG) da Vale, em 2019, com a morte de cerca de 300 pessoas. Estes casos brasileiros, “demonstram como a governança corporativa precisa, mais do que nunca, sair do papel para se tornar algo vivo e autêntico nas empresas” (SILVEIRA, 2021, p. 7).

O Brasil integra uma rede global de instituições de governança, a Global Network of Director Institutes (GNDI), composto por 22 institutos em todos os continentes. O representante brasileiro desta rede é o IBGC. Seus integrantes somam um coletivo de mais de 150.000 profissionais de GC de todo mundo. O GNDI atua como um *hub* para o compartilhamento de experiências e práticas de liderança em GC. Em seu último relatório publicado em 2021, a principal preocupação dos integrantes apontava para o mapeamento de riscos em suas organizações para o período pós-COVID (GNDI, 2021).

O IBGC e seus parceiros nacionais e internacionais indicam como tendência para a governança corporativa nesta década temas a serem incluídos na agenda dos CAs: a questão da diversidade, equidade e inclusão nos conselhos, a remuneração do CA, os riscos climáticos, as práticas de sustentabilidade e *environmental, social and governance* (ESG), modelos inéditos de organização e relações do trabalho, a velocidade e a volatilidade dos macroprocessos organizacionais, dentre outras (O'KELLEY; GOODMAN; SANDERSON, 2022; IBGC, 2021a; GNDI, 2021).

Nota-se que assim como a GC ganha cada vez mais relevância para os negócios mundiais, as empresas brasileiras têm acompanhado os desafios deste contexto ampliando suas discussões para além dos aspectos regulatórios, incluindo a sociedade e demais *stakeholders* (KPMG, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2021), uma investigação é um processo de produção de conhecimento sobre algo. É a procura incessante de respostas para indagações a respeito de um problema ou de soluções, dado que precisa ser do interesse do autor, bem delimitado e estudado, para que possibilite a procura de uma resposta. Com este enfoque o capítulo apresenta os aspectos metodológicos propostos e os desafios deste campo de pesquisa.

3.1 Caracterização e tipo de pesquisa

Este estudo, ancorou-se na perspectiva construtivista social, cujo conhecimento é inexoravelmente resultado da própria construção e interpretação que os sujeitos de pesquisa fazem de sua realidade. Tal perspectiva, na medida em que apoia os pesquisadores a identificar e compreender a complexidade dos fenômenos vivenciados pelos sujeitos, oferece suporte teórico para que se possa confiar “o máximo possível, nas visões que os participantes têm da situação que está sendo estudada” (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 857), evitando resumos, julgamentos ou interpretações superficiais.

Os processos de interação entre os indivíduos é que definem sua realidade, deste modo, o pesquisador fundamenta-se em pressupostos que nortearão suas observações, escuta e leitura das interações sociais levando em conta as seguintes concepções:

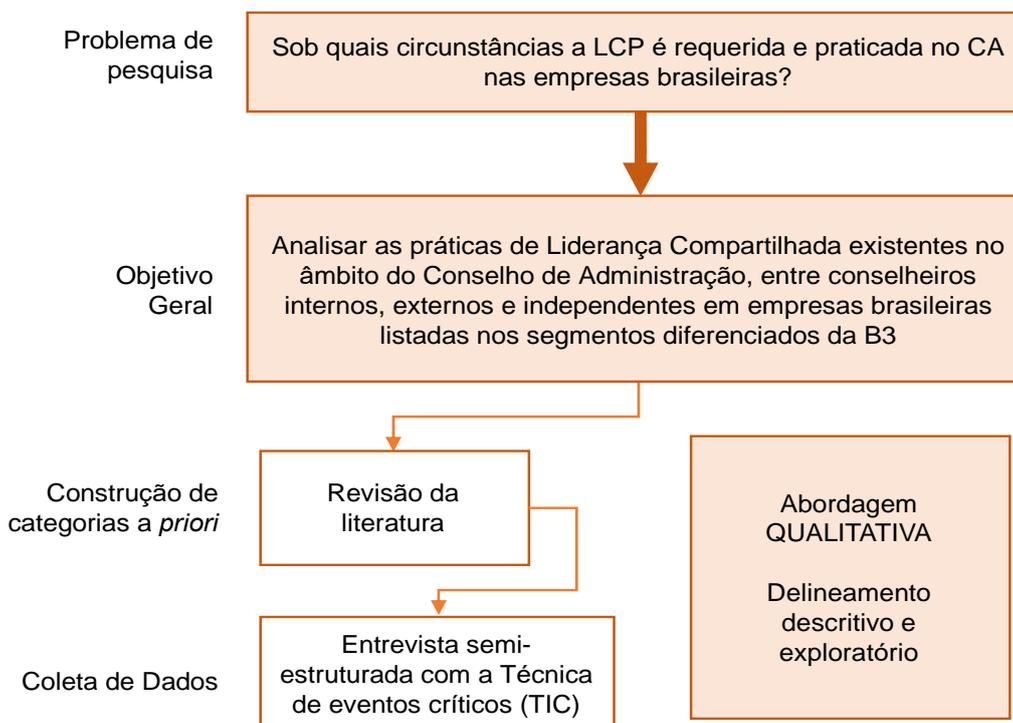
1. Os seres humanos constroem significados enquanto interagem com o mundo que estão interpretando. Os pesquisadores qualitativos tendem a utilizar perguntas abertas para que os participantes possam compartilhar suas opiniões.
2. Os seres humanos se engajam em seu mundo e extraem sentido dele com base em suas perspectivas históricas e sociais, pois todos nós nascemos em um mundo cujos significados nos são conferidos por nossa cultura. Assim, os pesquisadores qualitativos procuram entender o contexto ou o ambiente dos participantes, visitando esses locais e reunindo informações pessoalmente. Esses investigadores também interpretam o que encontram tendo em mente as influências de suas próprias experiências e origens.

3. A geração básica de significado é sempre social, surgindo dentro e fora da interação com uma comunidade humana. O processo da pesquisa qualitativa é principalmente indutivo, com o investigador gerando significados a partir dos dados coletados no campo (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 872-873).

As reflexões propostas por Creswell e Creswell (2021) vão ao encontro do problema e *lôcus* desta pesquisa, ao percorrer o caminho de construção do conhecimento com perguntas que estimulem os participantes a apresentarem suas narrativas acerca LCP, sobre como ocorrem suas interações sociais, suas experiências profissionais, culturais e históricas nos CAs.

Para atender aos objetivos propostos, adotou-se uma pesquisa com propósito descritivo e exploratório. Os estudos exploratórios têm a intenção de propiciar ao pesquisador maior familiaridade com o problema, para além das variáveis já mapeadas na revisão da literatura. Enquanto o propósito descritivo soma-se propiciando uma descrição das características constitutivas da LCP (Gil, 2021). Esta pesquisa, portanto, está delineada conforme a estrutura apresentada na Figura 6:

Figura 6 - Delineamento da pesquisa



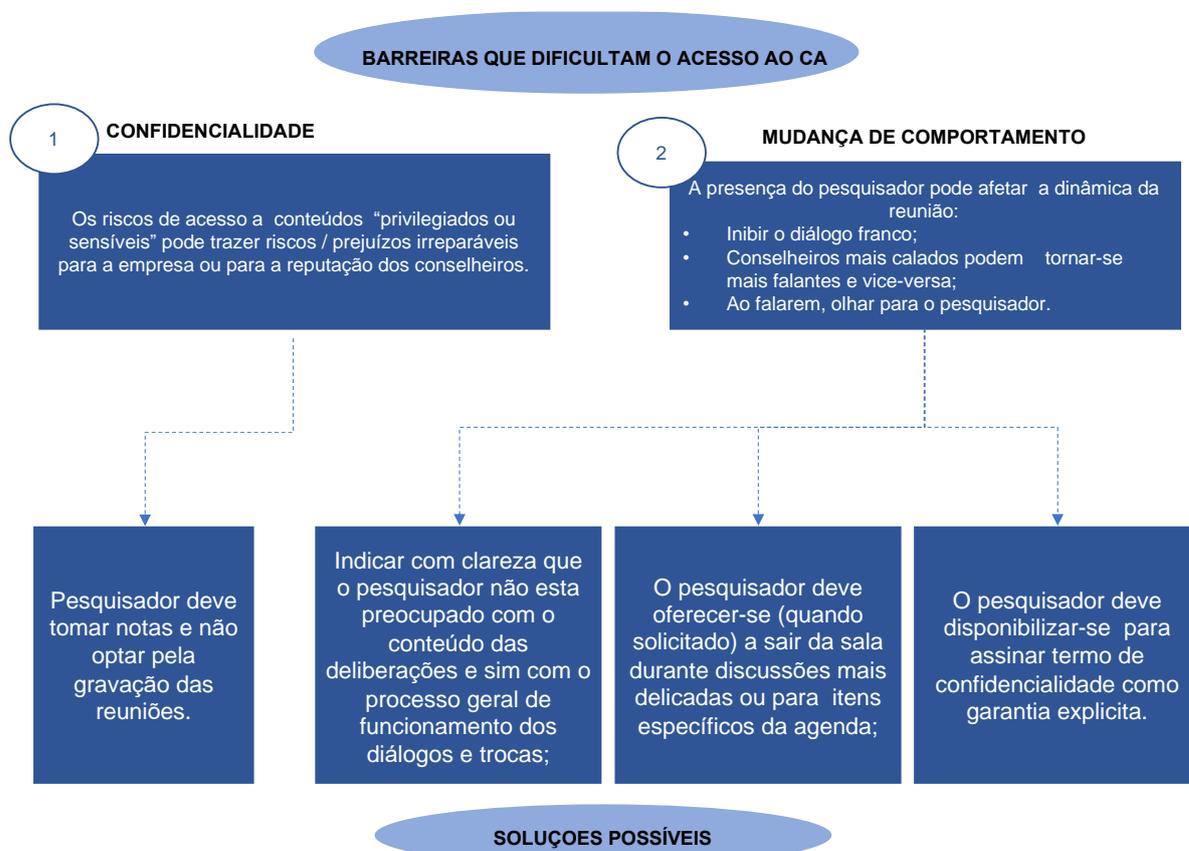
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Gil (2021, p.26)

3.2 Acesso aos participantes

Pesquisadores do campo da GC como Leighton e Thain (1997), Leblanc e Schwartz (2007), Parente (2013), Guerra e Santos (2017), Fernandes (2018), Parente e Machado Filho (2020) e Guerra (2021), são unânimes em afirmar que pesquisas empíricas envolvendo o CA são escassas e árduas pois o acesso a estes profissionais e a confidencialidade que envolve suas agendas profissionais caracterizam-se como grandes barreiras aos pesquisadores.

Leblanc e Schwartz (2007) tratam da questão metodológica envolvendo o acesso e a postura dos pesquisadores a este campo de pesquisa apontando, a partir de suas vivências, impedimentos no trajeto de suas pesquisas e a maneira como foram sendo superados, por vezes, fazendo uso de estratégias pouco tradicionais de pesquisa, conforme sintetizados na Figura 7 e no Quadro 17:

Figura 7 - Barreiras e possíveis soluções para acessar o CA



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Leblanc e Schwartz (2007, p. 847-849)

A confidencialidade e a mudança de comportamento são apontadas como principais barreiras de acesso e para driblá-las, Schwartz e Leblanc (2007) apontam as estratégias que contribuíram para o êxito em suas pesquisas. Notadamente, referem-se à postura do pesquisador no acompanhamento das reuniões do conselho, reconhecendo a sensibilidade dos temas e assegurando a confidencialidade. Optou-se para esta pesquisa por adotar entrevistas individuais em detrimento às observações de campo no *lócus* do fenômeno.

Outro aspecto indicado por Leblanc e Schwartz (2007) diz respeito as fases iniciais da pesquisa, de como realizar os primeiros contatos com os conselheiros e presidentes de conselho. O uso das tecnologias de *e-mails* e redes sociais profissionais podem ser somadas às estratégias descritas no Quadro 16:

Quadro 16 - Liderança requerida

ESTRATÉGIA DE CONTATO		RESULTADO
1 Via formal: mala direta	64% não responderam 24% responderam negativamente 7,5% manifestaram interesse inicial 4,5% êxito	Embora muito baixo, é um canal que trouxe resultados.
2 Percurso não tradicional: a docência universitária	Estratégia de aproximação com convite para palestras de tal forma que os conselheiros/executivos pudessem tomar contato (familiarizar-se) com o pesquisador e com o meio acadêmico.	Criou-se possibilidades de acesso.
3 Apoio de um “intermediário” (patrocinador)	Um executivo que possa “patrocinar” o pesquisador – solicitar pessoalmente o acesso ao conselho, apresentar o pesquisador.	Estratégia se mostrou muito eficaz.
4 Processo de pares ou ‘sementes’	Um conselheiro, em geral participa em mais de uma empresa, pertence a um mesmo grupo social, conhece seus pares em outros contextos sociais. Há certa hegemonia neste grupo.	O acesso a um executivo, tende a facilitar o contato com os seus pares.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Leblanc e Schwartz (2007, p. 847-849)

Conforme recomendam os autores Leblanc e Schwartz (2007), as quatro estratégias indicadas: contato formal via carta, convite para aproximação com a academia, apoio de um intermediário e o processo de identificar profissionais

“sementes”, foram estratégias utilizadas de modo combinado e não isoladamente, acrescidas das estratégias de tecnologia de informação e comunicação disponíveis no momento da pesquisa e das redes sociais profissionais.

O planejamento inicial consistia em uma amostragem não-probabilística, do tipo Bola de Neve que, para ser construída, parte-se de informantes-chaves (VINUTO, 2014) que podem ser correlacionados à referência de ‘sementes’ como apontam Leblanc e Schwartz (2007) no Quadro 16.

Os primeiros entrevistados faziam parte da rede de relacionamentos da pesquisadora e do orientador, no entanto, a intenção de utilizar os primeiros entrevistados como informantes-chave, convidando-os a apoiar a pesquisa com indicações de outros conselheiros de sua própria rede, não produziu resultados profícuos. O esforço permaneceu na rede de relacionamentos da pesquisadora, que passa a ter participação ativa em eventos e grupos profissionais de conselheiros com vistas a obter novos contatos e entrevistas.

Para atender aos objetivos deste estudo, foram realizados contatos iniciais, seguidos de convites para participar da pesquisa, para 74 conselheiros/empresas utilizando-se majoritariamente dos canais: e-mail e LinkedIn®. Deste pequeno universo de sujeitos de pesquisa, pode-se apreender quatro tipos de respostas, organizados em subgrupos. O primeiro, composto por poucos conselheiros, respondia rápida e prontamente ao convite, agradecendo, justificando e declinando de maneira gentil. Um segundo subgrupo, composto pela maioria, não respondia, o que nos levou a recorrer a novas abordagens utilizando outros canais de comunicação, mesmo assim, com respostas vagas ou sem resposta. Um terceiro subgrupo, também pequeno, com sinalização positiva no início, mas cuja comunicação, no entanto, não era fluída com *delays* nas respostas e desencontros recorrentes de agenda. E um quarto subgrupo, composto por dezesseis entrevistados, cujo sucesso demandou esforços, desde ajustes de fuso horário, recuperação de intervenção cirúrgica, problemas de saúde, imprevistos repentinos, agendamentos longos para cinco semanas à frente e alguns reagendamentos. Após o fechamento do capítulo das conclusões, já nos últimos ajustes, um conselheiro do terceiro subgrupo retornou o contato, desculpando-se pela demora e colocando-se a disposição, se ainda fosse necessário.

3.3 Os participantes da pesquisa

Participaram desta pesquisa, 16 conselheiros, em entrevistas com duração média de 60 minutos no período de Dezembro de 2022 a Maio de 2023. Cada entrevistado foi identificado com um código alfanumérico de conselheiro CO_01 a CO_16.

O texto, ao referir-se aos sujeitos entrevistados ou na transcrição de suas falas, fará uso do plural “conselheiros”, no masculino, com o objetivo de deixar o texto fluido e cumprir o compromisso de sigilo assumido com todas as conselheiras e conselheiros entrevistados. Ressalta-se que o número de mulheres entrevistadas foi menor do que o número de homens, e proporcional à população que compõe o universo deste estudo.

Os conselheiros participantes desta pesquisa integram um universo composto de 1.884 profissionais distribuídos nas 243 empresas dos segmentos diferenciados da B3 no período da pesquisa, iniciado em novembro de 2022, conforme organizados no Quadro 17.

Quadro 17 - Conselheiros distribuídos por níveis de governança na B3

Nível de Governança na Bolsa de Valores	Quantidade de empresas	Percentual correspondente	Quantidade de conselheiros	Percentual correspondente
Nível 1	22	9%	194	10%
Nível 2	23	9%	195	10%
Novo Mercado	198	82%	1495	80%
TOTAL	243	100%	1.884	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O Novo Mercado concentra a maioria das empresas dos segmentos diferenciados, correspondendo a 82% do total. A quantidade de conselheiros distribuídos por cada segmento é proporcional ao número de empresas, sendo, 10% no Nível 1, 10 % no Nível 2 e 80% no Novo Mercado. A concentração no Novo Mercado confirma a migração massiva das empresas a este segmento desde seu

surgimento em 2001, apesar dos obstáculos impostos por regras mais exigentes (ROSSETTI; ANDRADE, 2016).

Em relação ao número de conselheiros por CA, de acordo com a recomendação da CVM, é de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, e complementa apontando que este número considere uma equação equilibrada, ou seja, “deve ser grande o suficiente para assegurar ampla representatividade, e não tão grande que prejudique a eficiência” (CVM, 2002, p. 4). O Quadro 18, revela a distribuição atual da quantidade de conselheiros por segmento:

Quadro 18 - Tamanho do CA nos segmentos diferenciados da B3

	N1	N2	NM
menos de 4 conselheiros	0	0	2
5 a 7 conselheiros	4	8	119
8 a 10 conselheiros	13	10	55
11 a 13 conselheiros	4	4	18
mais de 14 conselheiros	1	1	4
	22	23	198

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Não foram identificados CAs com número inferior a três nem superior a vinte e três conselheiros. O que se observa é que a principal concentração está entre 5 a 7 membros (119 empresas), que corresponde a 49% do total, seguido de 23% (55 empresas) entre 8 a 10 conselheiros. Os CAs compostos com quantidade de conselheiros acima de 14 membros (2,5%) estão concentrados em empresas cujo controle acionário é estatal, que, de acordo com as diretrizes da OCDE (2018), seguem recomendações específicas, em razão do impacto social de suas operações, precisam ter representantes tanto dos acionistas minoritários quanto dos trabalhadores, da sociedade civil e de outros grupos de interesses da organização, implicando em um número maior de integrantes no CA.

No que tange ao número de conselheiros independentes, a recomendação é de no mínimo 2 ou 20% do número total de conselheiros, o que for maior e com

arredondamento para mais (B3, 2023). Localizou-se o total de 689 conselheiros independentes distribuídos entre os segmentos conforme o Quadro 19:

Quadro 19 - Número de conselheiros independentes por segmento

	N1	N2	NM
Quantidade conselheiros independentes	40	83	566
Percentual de conselheiros independentes	21%	43%	38%
Total de conselheiros	194	195	1495

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As orientações legais quanto ao mínimo de 20% estão sendo atendidas em todos os segmentos. Importante reforçar o papel do conselheiro independente no sentido da maior liberdade e responsabilidade em opinar, criticar e apoiar iniciativas que atendam exclusivamente aos interesses da integridade do sistema de governança da companhia.

A presença e contribuições de conselheiros independentes trazem tensão ao CA e isso não é ruim, pelo contrário, é seu papel, uma vez que pode atuar sem a influência de outros relacionamentos, quer sejam pessoais, quer sejam profissionais quer sejam em benefício de uma das partes interessadas que o tenha indicado.

Outra característica identificada na população pesquisada refere-se ao *overboarding*, ou seja, um conselheiro ocupando assentos em mais de um conselho, conforme aponta os Quadros 20 e 21:

Quadro 20 - Conselheiros com assento em mais de um CA (continua)

Quantidade de assentos ocupados	Quantidade de conselheiros	Percentual correspondente
6 Conselhos	1	0%
5 Conselhos	2	0%
4 Conselhos	10	1%

Quadro 21 - Conselheiros com assento em mais de um CA (conclusão)

Quantidade de assentos ocupados	Quantidade de conselheiros	Percentual correspondente
3 Conselhos	26	1%
2 Conselhos	113	7%
1 Conselho	1523	91%
TOTAL	1675	100%

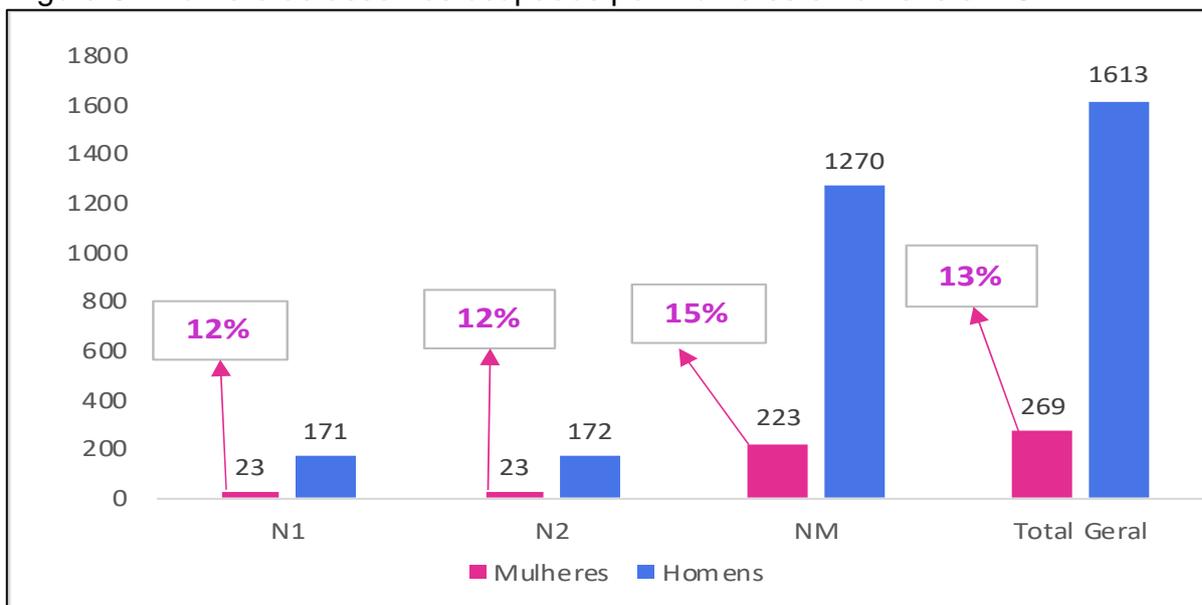
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O cenário atual aponta para 91% dos conselheiros com assento em um único CA em empresas dos segmentos diferenciados da B3, o que, de acordo com as orientações para as melhores práticas em governança, é adequado, uma vez que o número de assentos está diretamente relacionado ao tempo e atenção suficientes para dedicar-se a cada CA (IBGC, 2015; ADAMS; HERMALIN, 2009; BECHT; BOLTON; RÖELL, 2003; MOATS; DeNICOLA,2022).

Outro aspecto identificado diz respeito à diversidade de gênero. O relatório *Women in the Boardroom*, de Neil e Smits (2023), aponta 19,7% como média mundial de mulheres em CA, com aumento lento, de apenas 2,8 pontos percentuais desde a edição anterior deste relatório, publicado em 2019. De acordo com a campanha empresarial denominada ‘30% Growth through Diversity Club’, o percentual de 30% refere-se a massa crítica mínima necessária para que as vozes minorizadas possam ser ouvidas e deste modo, endossar o fato de que “empresas com equipes de CA diversificadas têm melhor desempenho do que seus pares menos diversificados” (KONIGSBURG; THORNE, 2022, p.18); (CATALYST, 2023).

Considerando o universo atual de conselheiros quanto à diversidade de gênero, há 13% de mulheres ocupando assentos no CA das empresas brasileiras conforme distribuição apresentada na Figura 8:

Figura 8 - Número de assentos ocupados por mulheres e homens em CA

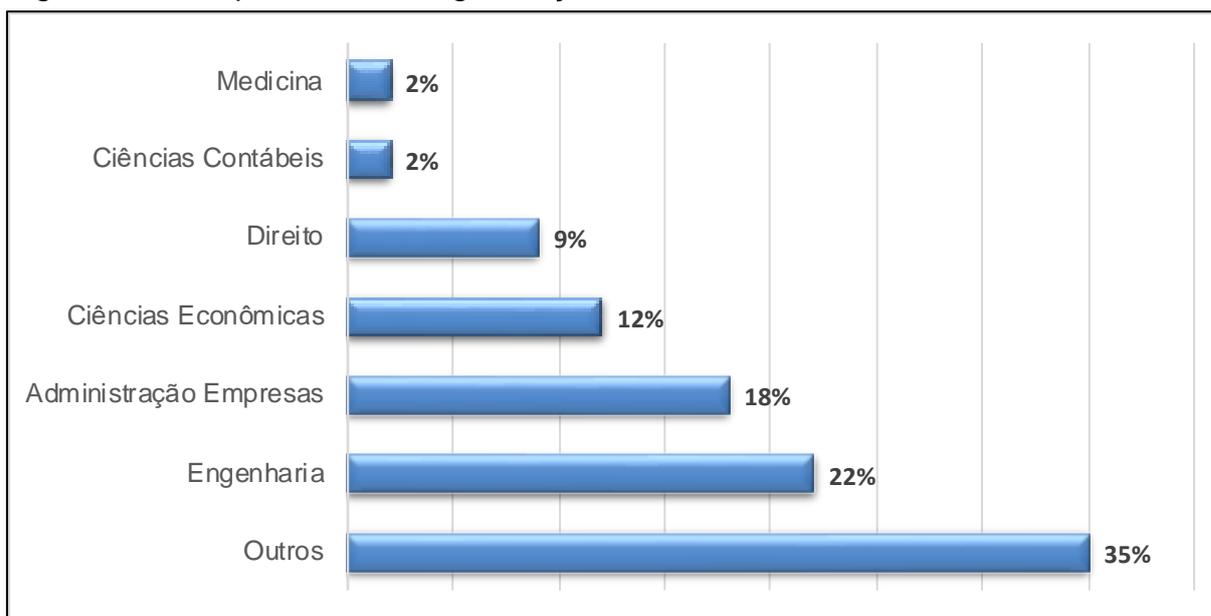


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Nos segmentos dos Níveis 1 e 2, a proporção de ocupantes mulheres é de 12% e no Novo Mercado, 15%, com uma composição média de 13% de assentos em CA ocupados por mulheres nos segmentos diferenciados da bolsa. Este dado posiciona o Brasil 6,7 pontos percentuais abaixo da média mundial. Dentre as nações que ocupam o topo da lista temos: França com 43,2%, Noruega, 42,4% e Itália com 36,6% de assentos em CA ocupados por mulheres.

Outro aspecto da diversidade refere-se à formação acadêmica dos conselheiros. Apesar de não haver recomendações na literatura de governança no que diz respeito a áreas de conhecimento específicas para exercer os papéis no CA, as competências tendem a concentrarem-se nas áreas de finanças, legislação e administração (IBCG, 2016), conforme Figura 9:

Figura 9 - Principais cursos de graduação dos conselheiros



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Quanto à formação acadêmica, considerando a primeira graduação, identificam-se os cursos: Engenharia com 22%, Administração de Empresas com 18%, Ciências Econômicas com 12% e Direito com 9%. Pode-se considerar que os CA das empresas que compõem os segmentos diferenciados da B3 contam majoritariamente com engenheiros e administradores em seus conselhos. Cabe assinalar ainda que 11% dos conselheiros possuem uma segunda graduação, 1% uma terceira graduação e a totalidade do grupo declara possuir cursos complementares (pós-graduação - lato senso) predominantemente nas áreas de finanças e controladoria.

Os participantes que integraram este estudo refletiram os achados descritos entre os atuais membros dos CAs das empresas que compõem os segmentos diferenciados da B3. Os entrevistados, constituídos por dezesseis conselheiros representam o percentual de 7% das empresas integrantes do Novo Mercado, exercendo os seguintes papéis: um conselheiro presidente, dois conselheiros suplentes, quatro conselheiros externos, um conselheiro interno e oito conselheiros independentes. Majoritariamente, os entrevistados ocupam assentos em um ou dois conselhos (onze conselheiros, equivalente a 70%), quatro conselheiros ocupam assentos entre três e quatro CAs e um dos entrevistados ocupa assento em mais de seis CAs.

Quanto ao gênero, os conselheiros entrevistados foram representados por 30% de mulheres e 70% de homens e por fim, quanto à formação acadêmica, o curso de Engenharia se destacou com seis conselheiros, seguido por Administração de Empresas, com cinco conselheiros e os quatro restantes distribuídos entre os cursos de Direito, Psicologia, Jornalismo e Serviço Social.

3.4 Procedimentos de tratamento dos dados

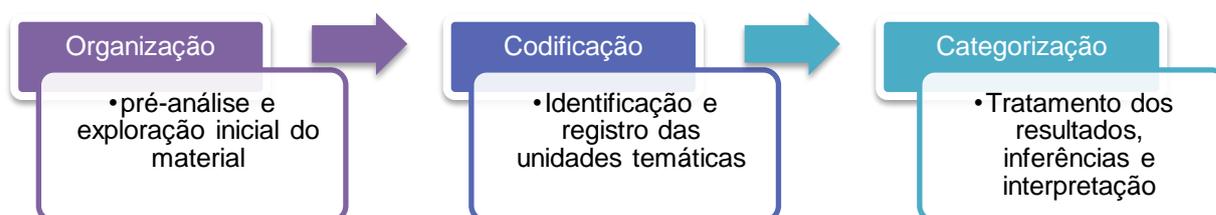
Os procedimentos preparatórios deste estudo foram realizados em duas etapas. A primeira concentrou-se em identificar, na literatura, categorias *a priori* que abarcam a LCP, compondo um quadro referencial para as etapas seguintes.

A segunda etapa, dedicou-se a desenvolver o instrumento para coleta de dados, a fim de realizar entrevista semiestruturada, apoiada na Técnica de Incidentes Críticos (*Critical Incident Technique*) (doravante TIC).

3.4.1 Categorias *a priori* – técnica de análise do conteúdo

A análise de conteúdo parte da perspectiva quantitativa para analisar a ocorrência de determinados termos, construções e referências num discurso, expresso em textos, documentos de entrevista dentre outros, como caminho para a perspectiva qualitativa. É utilizada como fonte de informação primária para se construir conhecimento sobre determinado tema e seus significados sociais ou políticos. Para realizar a análise do conteúdo, percorre-se três etapas, Figura 10 (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2003; BARDIN, 2016).

Figura 10 - Etapas da análise do conteúdo



Fonte: elaborado pela autora a partir de Bardin (2016) e Quivy e Campenhout (2003)

Dentre as técnicas de análise de conteúdo disponíveis optou-se, para esta etapa do estudo, pela análise categorial e análise das relações (coocorrência) fundamentadas nas proposições de Laurence Bardin (2016) e Sampaio e Lycarião (2021). Tais contribuições têm oferecido caminhos e procedimentos sistemáticos para a “objetividade científica” (BARDIN, 2016, p. 41), de tal forma que assegure “confiabilidade e replicabilidade suficientemente convincente” à comunidade para a qual ela é dirigida” (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021, p. 111).

Para a construção das categorias *a priori*, utilizou-se como unidade de análise os artigos acadêmicos resultantes do levantamento bibliométrico inicial deste estudo (Apêndice A). As unidades de análise foram tratadas seguindo um protocolo desenvolvido especificamente para este fim, Quadros 22 e 23. Para este processo, utilizou-se o *software* ATLAS.ti® versão 23, ferramenta que oferece recursos para organização sistemática das informações, com emissão de relatórios graficamente organizados de modo a facilitar a comunicação e interpretação dos resultados (NUNES *et al.*, 2017).

Quadro 22 - Protocolo para análise categorial - *a priori* (continua)

PASSOS RECOMENDADOS		PROCEDIMENTOS REALIZADOS
1	Identificar o problema de pesquisa (questões ou hipóteses norteadoras).	Problema de Pesquisa identificado: Como os CAs se articulam, influenciam uns aos outros e exercem a LCP?
2	Selecionar as unidades de análise (exemplo: artigos, entrevistas, textos).	Unidades de análise definidas: As unidades de análise são os achados da revisão bibliométrica (Apêndice A), que totalizam nove artigos.
3	Iniciar a leitura minuciosa e análise das unidades para: a) identificar as citações relevantes e codificar; b) elaborar o livro de códigos ou <i>codebook</i> .	Leitura das unidades de análise e <i>codebook</i>: a) Criação do novo projeto no <i>software</i> ATLAS.ti i® 23 e <i>upload</i> das unidades de análise. Início da leitura e codificação; b) Elaboração do <i>codebook</i> pelo <i>software</i> ATLAS.ti i® 23.

Quadro 23 - Protocolo para análise categorial - *a priori* (conclusão)

PASSOS RECOMENDADOS		PROCEDIMENTOS REALIZADOS									
4	Definir a amostragem, selecionando um subconjunto de unidades estatisticamente significativo.	Definição da amostragem: Foi adotada a técnica não-probabilística por censo, tal definição ocorre em razão do tamanho da população.									
5	Pré-teste dos códigos e das regras de codificação: a) Treinamento; b) Revisão do livro de códigos; c) Teste de confiabilidade-piloto.	Pré-teste: A codificação foi realizada somente pela pesquisadora. a) O autotreinamento ocorreu na etapa 3 deste protocolo; b) Livro de códigos foi continuamente consultado; c) O teste de confiabilidade-piloto foi realizado da seguinte maneira: ✓ Foram definidos dois artigos para o teste (16% do total, a literatura recomenda 10%); ✓ Os artigos definidos foram submetidos a novo processo de codificação 30 dias após a primeira codificação (literatura recomenda mínimo 1 semana); ✓ Resultados: <table border="1" data-bbox="758 891 1386 1037"> <thead> <tr> <th></th> <th>1ª Codificação</th> <th>2ª Codificação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Documento 1</td> <td>10 códigos</td> <td>16 códigos</td> </tr> <tr> <td>Documento 2</td> <td>10 códigos</td> <td>22 códigos</td> </tr> </tbody> </table> A segunda codificação demonstrou maior acurácia da pesquisadora na medida em que o número de códigos do documento 2 aumentou. Os códigos registrados na 1ª e na 2ª codificação foram comparados e estavam idênticos, portanto, em conformidade para prosseguir.		1ª Codificação	2ª Codificação	Documento 1	10 códigos	16 códigos	Documento 2	10 códigos	22 códigos
	1ª Codificação	2ª Codificação									
Documento 1	10 códigos	16 códigos									
Documento 2	10 códigos	22 códigos									
6	Realizar a codificação.	Foi realizada a codificação em toda população definida (nove artigos) em um período de aproximadamente 30 dias.									
7	Interpretar e reportar os resultados.	Os resultados serão apresentados e discutidos ao longo deste documento utilizando-se os relatórios do <i>software</i> ATLAS.ti i® 23. O <i>codebook</i> está reportado na íntegra no Apêndice E.									

Fonte: Adaptado de Sampaio e Lycarião (2021, p. 49-110)

O protocolo descrito apresenta sete passos recomendados e os respectivos procedimentos realizados na geração do protocolo, sendo que a escolha pela elaboração de quadro descritivo se deu considerando, por um lado, a complexidade em sua efetivação, por outro a necessidade de explicitar a riqueza de sua construção. Tal atividade demandou cerca de 60 dias para sua realização, o que permitiu atingir níveis superiores de utilização do *software*. Uma vez concluído, o protocolo se tornou, ao mesmo tempo, documento orientador dos procedimentos efetivados por esta

pesquisadora, bem como um guia para que outros pesquisadores possam replicar e avançar nos estudos.

Os resultados obtidos da execução do referido protocolo totalizaram 28 códigos que foram submetidos a novo procedimento, desta vez a análise de coocorrência. Esta tarefa objetiva identificar a força da associação entre os pares de códigos, e deste modo localizar as variáveis que constituem a LCP. O Quadro 24 apresenta um recorte do relatório de coocorrência destacando as maiores frequências:

Quadro 24 - Principais coocorrências

	Agir em	Cooperação	Influência mútua, lateral e em rede	Liderança companheira	Liderança é exercida por todos	Liderança plural e distribuída	Motivar uns aos outros	Processo coletivo	Reciprocidade, agir um pelo outro	Relações de confiança
Processo coletivo	1	3	16	1	3	3	2	0	0	0
Influência mútua, lateral e em rede	2	3	0	1	1	2	0	16	1	1
Diversidade do CA	1	1	4	0	2	1	1	5	0	0
Cooperação	0	0	3	3	2	0	0	3	0	0
Liderança exercida por todos	0	2	1	2	0	1	1	3	0	0
Liderança companheira	0	3	1	0	2	0	0	1	0	0
Liderança plural e distribuída	1	0	2	0	1	0	0	3	0	0
Modelagem e tomada de decisão	0	1	0	0	1	0	0	3	0	0
Alinhamento de objetivos	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0
Agir em equipe	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0
Aumenta eficácia do CA	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0
CA especialistas	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
Motivar uns aos outros	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0
Especialistas podem liderar discussões em suas áreas de especialidade	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
Propõe novas soluções	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0

Fonte: Elaborado pela autora com apoio do *software* Atlas.ti® 23 (2023)

Os números indicados em cada célula referem-se ao número de coocorrência de citações identificados nas unidades de análise, as cores comunicam a força do código sendo verde escuro de maior intensidade, passando para tom mais claro de verde, de menor intensidade, seguido pelo amarelo mais e menos intensos, até o

branco que indica não haver coocorrência. A partir destas evidências, identificam-se os três códigos de maior intensidade de ocorrência: a) 'influência mútua, lateral e em rede' com 16 pontos, b) 'processo coletivo' também com 16 pontos e c) 'diversidade' do CA com 9 pontos.

A partir dos códigos de maior e menor coocorrência, da rede de autores e de citações que justificam seu destaque, torna-se possível a inferência e interpretação dos significantes e significados pela pesquisadora, agrupando-os em categorias. São organizadas três categorias, a primeira é a categoria 'Boas Práticas (pró LCP)' reunindo indicativos que colaboram ou favorecem o exercício da LCP no CA. Na segunda categoria estão agrupados os 'Comportamentos pró LCP', reunindo um conjunto de modos de proceder entre os conselheiros, intencionalmente ou não, que configuram a LCP no CA. E a terceira categoria integra as 'Contribuições da LCP para os resultados do CA', com indicativos que possam colaborar para a efetividade do CA. A rede de códigos que compõem cada categoria está ilustrada no capítulo 3.4, tratamento de dados.

3.4.2 Entrevista semiestruturada – técnica de incidentes críticos

A 'Técnica de Incidentes Críticos', doravante TIC, consiste em um método de contar histórias, de modo a fornecer "uma rica fonte de dados ao permitir que os respondentes determinem quais incidentes são os mais relevantes para eles e para o fenômeno que está sendo investigado" (GREMLER, 2004, p. 66). Sua utilização é particularmente útil em contextos nos quais o fenômeno pesquisado ainda não é claramente compreendido. O propósito da técnica, é compreender o incidente do ponto de vista individual levando em conta os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais envolvidos na narrativa.

Um incidente crítico é descrito como uma interação ou evento memorável, que traz uma contribuição significativa, positiva ou negativa, em uma atividade ou fenômeno (GREMLER, 2004). A TIC permite mapear informações de modo concreto, a partir do relato direto e detalhado dos participantes da experiência, facilitando o registro de eventos e comportamentos observados em determinado contexto e

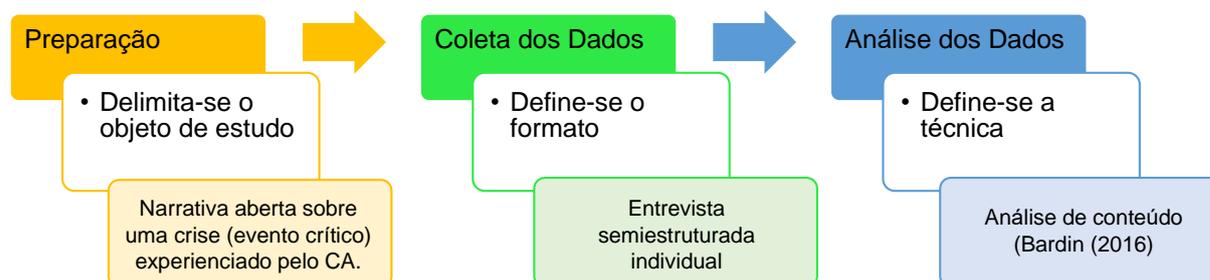
identificar fatores que possam contribuir para o sucesso ou fracasso de uma tarefa em específico (HUANG; KUO, 2020).

A TIC, no contexto desta pesquisa, mostra-se adequada no sentido de permitir a cada entrevistado trazer uma narrativa significativa acerca de determinado evento ocorrido no contexto da empresa/conselho em que atua, permitindo desta maneira, explorar aspectos da LCP no CA. Tal flexibilidade, vai ao encontro da proposta de Flanagan (1954), pioneiro na utilização desta técnica:

A técnica de incidente crítico é essencialmente um procedimento para reunir certos fatos importantes relacionados com o comportamento em situações definidas. Deve-se dar ênfase ao fato de que a técnica do incidente crítico não consiste em um único conjunto rígido de normas que governam tal coleta de dados. De preferência, deve-se considerá-la como um conjunto flexível de princípios, os quais devem ser modificados e adaptados para cada situação específica (FLANAGAN, 1954, p. 342).

Embora descrita como um procedimento, a TIC considera flexibilidade em sua utilização de tal forma a adaptar-se a contextos distintos. Para assegurar a riqueza de seus princípios, Brandão (2010) recomenda percorrer de modo cuidadoso três fases: a fase de preparação, a fase de coleta e a fase de análise dos dados, conforme organizados na Figura 11.

Figura 11 - Fases para aplicação da Técnica de Incidentes Críticos – TIC



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Brandão (2010, p. 225-227)

Na fase de preparação, a TIC requer que o pesquisador tenha delimitado o incidente crítico para o contexto do estudo em questão e para tal tarefa, deve ter clareza sobre: qual situação observar, o que é um “incidente crítico” no contexto deste

estudo, qual a temporalidade dos incidentes descritos, quantos incidentes recolher e o aprofundamento necessário (BRANDÃO, 2010).

A estruturação de tais informações norteará as fases seguintes de coleta de dados, que ocorrerá através de uma entrevista individual semiestruturada. Esta modalidade de entrevista permite que o entrevistado tenha liberdade para se posicionar frente ao tema (BATISTA; MATOS; NASCIMENTO, 2017). Ao pesquisador, este modelo de entrevista favorece a compreensão sobre como os entrevistados constroem o significado e os sentidos do fenômeno a partir dos conteúdos propostos (GIL, 2019). O Apêndice D apresenta o roteiro deste estudo. A etapa de análise dos dados da entrevista será tratada no próximo capítulo 3.4.

Yin (2016) alerta para os atributos que os pesquisadores devem desenvolver para garantir a qualidade da coleta, a preservação dos dados e do próprio pesquisador: a) escutar, para além dos sentidos da audição; b) fazer boas perguntas; c) ter conhecimento suficiente sobre o tema de pesquisa; d) cuidar e preservar os dados de pesquisa; e) estar atento para que às demandas paralelas ao projeto não interfiram negativamente e por fim, f) da importância de preparar-se para lidar com as adversidades e encontrar saídas adequadas (YIN, 2016).

Tais atributos e assinalamentos vão ao encontro das considerações apontadas por Leblanc e Schwartz (2007) ao se referirem às pesquisas específicas em CA, “os diretores são pessoas altamente racionais, somente discursando e dialogando com eles e vendo-os em ação, os acadêmicos começarão a entender ‘por que’ fazem ‘o que’ fazem e ‘como’ fazem” (LEBLANC; SCHWARTZ, 2007, p. 849)

3.5 Tratamento de dados e análise

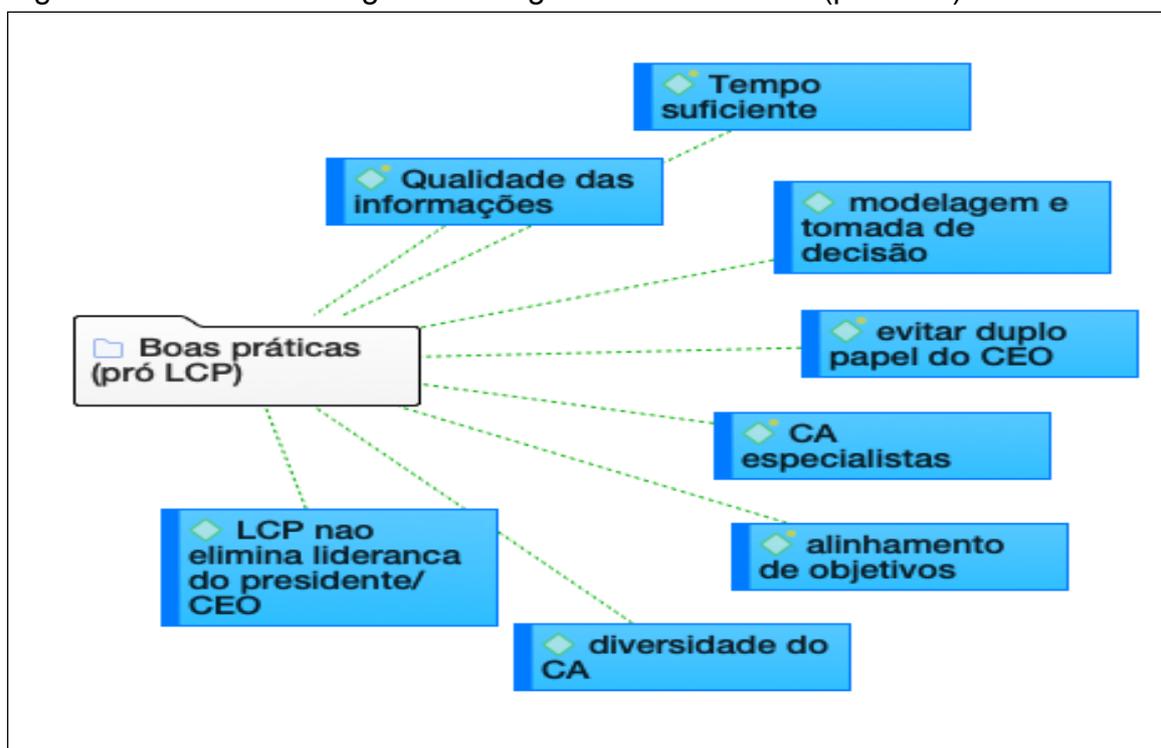
Os procedimentos para o tratamento dos dados estão fundamentados na técnica de análise de conteúdo de Laurence Bardin (2016), detalhada anteriormente no capítulo 3.4.1, na descrição do processo de construção da etapa *a priori*. O tratamento dos dados partiu das categorias criadas na etapa *a priori*. As categorias foram criadas usando como unidade de análise os artigos que compõem o referencial teórico sobre LCP. Para a etapa *à posteriori*, a unidade de análise foi o conteúdo das

entrevistas com os participantes da pesquisa, resultante das transcrições literais e/ou anotações de campo da pesquisadora.

As categorias *a priori* foram utilizadas como norteadoras para o tratamento dos resultados, interpretações e inferências dos dados das entrevistas, de modo a construir categorias *à posteriori*, críticas e enriquecidas com as vivências narradas pelos entrevistados.

Na sequência são apresentadas as categorias *a priori* com suas respectivas redes de códigos: 'Boas Práticas (pró LCP)' Figura 12; 'Comportamentos pró LCP' Figura 13 e 'Contribuições da LCP para os resultados do CA', Figura 14:

Figura 12 - Rede de códigos da categoria 'Boas Práticas (pró LCP)'

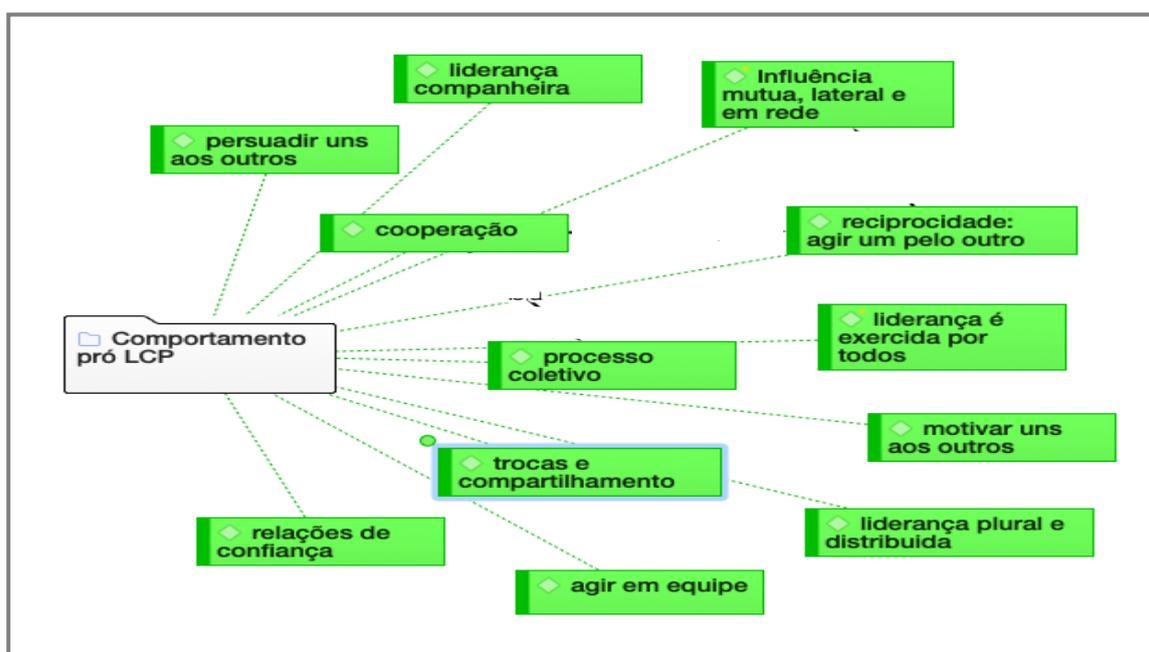


Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software Atlas.ti®23 (2023)

Nesta categoria encontram-se os códigos que foram extraídos do referencial teórico: qualidade das informações disponíveis para o CA; tempo suficiente, antes durante e depois das reuniões; a modelagem proposta para o processo de tomada de decisões; evitar o duplo papel do CEO e presidente do CA, sob risco de reduzir os propósitos do sistema de GC; a importância de ter conselheiros especialistas para

contribuir com diferentes visões e ampliar a contribuição do CA para a organização; o alinhamento de objetivos, apesar visões e interesses distintos entre os conselheiros; ressalta a importância da diversidade na composição do CA e por fim, a referência de que a LCP enquanto concepção de liderança propõe um *modus operandi* que fortalece a liderança do presidente do conselho e do CEO, e não o contrário (PEARCE , CONGER, 2003; CONGER 2009; PEARCE; CONGER; LOCKE, 2008; VAN EES, 2009).

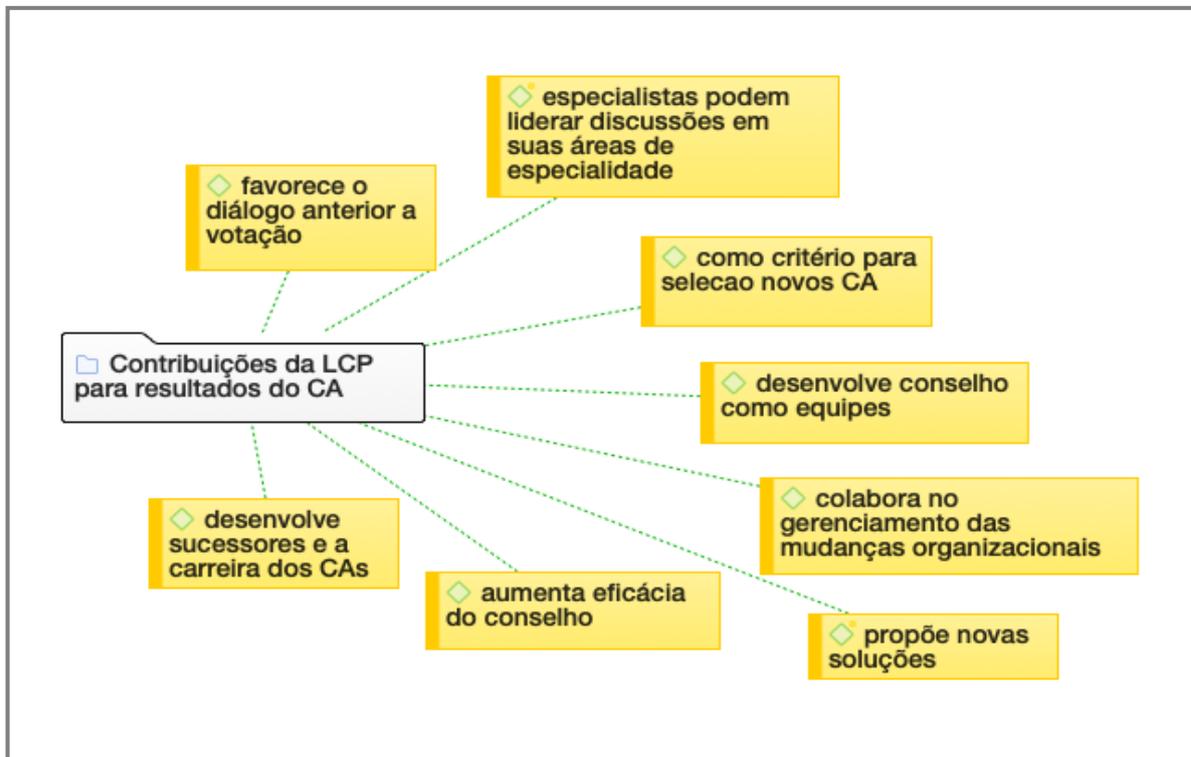
Figura 13 - Rede de códigos da categoria 'Comportamento pró LCP'



Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software Atlas.ti®23 (2023)

A categoria 'Comportamento pró LCP' buscou aproximar todos os códigos que expressam ações, comportamentos ou atitudes em favor da LCP, também obtidos a partir do referencial teórico: influência mútua, lateral e em rede; a reciprocidade (agir um pelo outro); a cooperação; os processos coletivos; a disposição para persuadir uns aos outros; a liderança companheira, a liderança reconhecidamente exercida por todos; as trocas e compartilhamentos, as relações de confiança, o agir em equipe, a liderança plural e distribuída e a disposição em motivar uns aos outros (VAN EES, 2009; KAZEMI; ALAVI, 2017; ZOOGAH, 2020; GRONN, 2009).

Figura 14 - Rede de códigos da categoria 'Contribuições da LCP para os resultados do CA'



Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software Atlas.ti@23 (2023)

A categoria 'Contribuições da LCP para os resultados do CA' é composta pelos seguintes códigos obtidos a partir do referencial teórico: favorecer o diálogo anterior à votação; abertura para que especialistas possam liderar as discussões em suas áreas de especialidade; utilizar a LCP como critério para seleção de novos conselheiros; desenvolver o conselho enquanto equipe; a LCP como colaboradora no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais; LCP como espaço para proposição de novas soluções para o CA e para a organização; a LCP como possibilidade de aumento da eficácia do CA e por fim, contribuições no desenvolvimento de sucessores e da carreira tanto na organização quanto no CA (KAZEMI; ALAVI, 2017; VAN EES, 2009; ZOOGAH, 2020; PEARCE; CONGER; LOCKE, 2008; CONGER 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados obtidos com a aplicação dos métodos definidos, visando colocar luz sobre as práticas da LCP entre conselheiros nas empresas listadas dos segmentos diferenciados da B3.

O texto está organizado em três partes: a primeira, 4.1 apresenta os desafios atuais dos conselheiros, a segunda parte, 4.2 ressalta as percepções iniciais sobre a LCP e a terceira parte 4.3 discute e compara as categorias *a priori* e *a posteriori*.

Cabe ressaltar que os conselheiros foram entrevistados individualmente, no entanto, carregam em suas narrativas a representatividade do que ocorreu e ocorre no universo das 243 organizações brasileiras listadas e algumas dezenas de outras, como fundações, institutos e empresas familiares pelas quais os conselheiros transitam. Isso ocorre primeiramente pelo fato de que a grande maioria se conhece, já estiveram na mesma mesa (negociando ou fazendo *network*), e aqueles que não se conhecem têm, no mínimo, três ou quatro pessoas em comum em suas redes de relacionamento. Em concordância com Minayo (2017, p. 3), de que “cada indivíduo se apresenta como uma síntese complexa de seu contexto sócio-histórico”, assim, cada conselheiro deve ser valorizado em sua fala, sem considerá-la absolutamente individualizada, pois sua narrativa é influenciada pelo pensamento e comportamento de seus iguais e, portanto, reflete o grupo e o tempo histórico em que está inserido.

4.1 Os desafios atuais dos conselheiros

A entrevista semiestruturada com utilização da TIC, para mapear as evidências da LCP no CA, resultou em uma coletânea de episódios importantes que transitaram pelo *board* das empresas brasileiras nos últimos anos. Os episódios envolvem temas sensíveis, com aspectos de *compliance*, que, caso sejam demasiadamente detalhados para além dos limites do CA, poderão repercutir negativamente às suas empresas ou pessoalmente aos conselheiros entrevistados, legitimando a afirmação de Leblanc e Gillies (2005) de que

Existem dois grandes problemas de confidencialidade neste tipo de estudo. A primeira é a fonte dos dados e a segunda é que os dados oferecidos são de natureza confidencial (LEBLANC; GILLIES, 2005, p. 236).

Tal fato impôs à pesquisadora o compromisso de assegurar o sigilo absoluto quanto à identidade da empresa, do conselheiro e do episódio descritos na entrevista, pois uma destas informações reveladas pode facilmente identificar as demais. Para apresentar os episódios coletados e preservar a identidade envolvida, optou-se por organizá-los em uma síntese, conforme apresentada no Quadro 25. As sínteses estão apresentadas da maior para a menor incidência com que foram narradas nas entrevistas:

Quadro 25 - Tema-síntese das entrevistas

TEMA-SÍNTESE DA TIC	CÓDIGO DO CONSELHEIRO ENTREVISTADO
Socioambiental	CO_2; CO_5; CO_10
Diversidade e Inclusão	CO_4; CO_7; CO_9
Sucessão	CO_3; CO_6; CO_12
Crise Sanitária	CO_8; CO_9; CO_13
Ética e Integridade	CO_1; CO_14
Efetividade do CA	CO_15; CO_16
Risco Cibernético	CO_11

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Foram organizados sete temas-síntese: socioambiental, diversidade e inclusão, sucessão, crise sanitária (deflagrada pela pandemia por COVID-19), ética e integridade, risco cibernético e a efetividade do próprio CA. Nos parágrafos seguintes, serão discutidos os temas-síntese de modo amplo, apenas para localizar cada um deles no contexto da GC, sem apresentar as transcrições literais dos entrevistados.

Para justificar o termo 'socioambiental', recorre-se a Scotto (2007) que destaca a dificuldade em classificar problemas como ambientais ou sociais de modo apartado. Argumenta que a relação entre a sociedade e o ambiente é imanente e, portanto, problemas e soluções são frutos da convergência destas duas perspectivas. Deste

modo, a partir dos eventos relatados pelos conselheiros, optou-se pela definição de socioambientais exatamente pela dificuldade de separá-los em uma ou outra perspectiva, uma vez que os desdobramentos do incidente descrito se mesclam.

O tema da diversidade, presente na pauta do CA há mais de 70 anos (WESTON, 1955), ganha novas especificidades na medida em que a sociedade e as organizações avançam. Silva *et al.* (2020) discutem o conceito de diversidade aludindo a sua característica multidimensional, visível ou não, como: geração, capacidades físicas e mentais, orientação sexual, religião, étnico-racial, classe social, gênero, família, política, regional, profissional, entre outras.

Entre os conselheiros entrevistados, a sensibilidade para o tema foi unânime, no entanto, estratégias que acelerem o acesso aos grupos minorizados tanto aos assentos em conselhos quanto a efetividade de uma cultura organizacional inclusiva e diversa ainda são insuficientes. Consolidar uma cultura diversa e inclusiva demanda aprofundamento por parte do CA para que possa inspirar, orientar e monitorar projetos específicos e políticas de gestão de pessoas adequadas (SILVA *et al.*, 2020).

O terceiro tema-síntese diz respeito aos processos sucessórios, cujo debate, planejamento e investimento são inegavelmente fundamentais para uma *performance* sustentável dos negócios. No entanto, apesar dos mecanismos de governança instalados nas empresas de capital aberto, a presença familiar ainda é marcante, tanto no controle quanto na gestão, a presença se faz de diversas maneiras: através da estrutura indireta de participações: na gestão, por meio do cargo de CEO ou outro cargo-chave; no CA, através de sua composição ou mesmo na presidência, como identificada por Grillo (2017). Neste cenário, o processo sucessório ganha contornos multigeracionais, diferentemente das empresas em que não há interferência familiar. Em ambos os contextos, o tema do planejamento sucessório permanece igualmente relevante, por tratar-se de um processo de longa duração (não pontual), estratégico, implica no futuro da organização e requer a gestão de expectativas (dos acionistas, da diretoria, do próprio mercado) (BERTUCCI, 2009); (LEBLANC, 2020).

O quarto tema-síntese apontado pelos conselheiros entrevistados foi a crise sanitária em decorrência da pandemia por Covid-19, decretada em março de 2020 (OPAS/OMS, 2023). A singularidade desta crise mundial impôs enormes desafios às corporações para a manutenção e a continuidade das operações com medidas de proteção e segurança aos funcionários e *stakeholders* do negócio. O comitê de crise

passa a ser um órgão imprescindível para garantir o fluxo de informações qualificadas e fornecer referências para a tomada de decisões no gerenciamento da crise. Collings *et al.* (2021) afirma que o que diferencia esta crise em relação a crises globais anteriores é o fato de tratar-se fundamentalmente de uma crise humana, com desdobramentos econômicos e sociais. Os comitês de crise passaram a ser integrados por especialistas em gestão de pessoas e médicos sanitaristas, tendo permanecido ativos por quase dois anos.

O quinto tema-síntese, ética e integridade, diz respeito a conduta dos colaboradores e sua responsabilidade na condução dos negócios. Assegurar padrões éticos e transparentes, pilar da GC, envolve ações permanentes de comunicação, treinamento e monitoramento por parte do CA. Neste sentido, a cultura organizacional e também a cultura nacional cumprem papel fundamental no engajamento dos executivos e colaboradores para atitudes éticas, no entanto, problemas envolvendo comportamentos desviantes, fraudulentos e riscos de corrupção ainda ocorrem entre executivos brasileiros e são tratados no CA, a fim de mitigar escândalos e prejuízos irreversíveis a imagem e reputação de suas organizações, como tantos outros já registrados na história (BUENOS *et al.*, 2021).

De acordo com a organização Transparência Internacional, em 2019 o Brasil passou a ocupar a 106ª posição do Índice de Percepção da Corrupção (IPC), pior resultado desde 2012; em uma escala de 0 a 100, o Brasil atingiu 35 pontos, abaixo da média dos países americanos que é de 43 pontos. Este índice indica que o Brasil tem muito a melhorar em termos de ética e transparência, aspecto fundamental em termos de mudança quanto ao “sentimento de corrupção que assola o povo brasileiro (e, infelizmente, os investidores institucionais e estrangeiros)” (BLOCK, 2020, p. 150).

O sexto tema, risco cibernético, envolve riscos potenciais e os respectivos prejuízos advindos de ataques em um novo domínio ou campo de batalha, aos quais as organizações públicas e privadas em todo o planeta estão sujeitas, são os ataques cibernéticos ou ciberataques. Tais investidas são definidas como tentativas intencionais de comprometer a integridade, a confidencialidade ou a disponibilidade de dados ou sistemas computacionais. Constata-se que a incidência destas ações criminosas vem aumentando e se tornado cada vez mais sofisticadas e danosas (IOSCO, 2016.).

A segurança cibernética tem se tornado uma das principais preocupações dos CAs em todo o mundo. Dentre as principais questões em pauta estão as incertezas quanto a três grandes lacunas: a falta de estrutura, a falta de clareza e a falta de dados consistentes em tempo real. A resiliência digital passa a ser um alvo difícil de ser atingido (BOEHM, 2018).

O sétimo e último tema diz respeito a efetividade do próprio CA, ou seja, ao processo de governança em si. O CA tem como responsabilidade garantir que a organização seja gerida de maneira eficiente e eficaz para atingir seus objetivos estratégicos de longo prazo. Para cumprir essa função, o CA atua predominantemente como um grupo de trabalho, utilizando seus conhecimentos e habilidades para tomar decisões importantes, orientando e monitorando a empresa com uma compreensão aprofundada dos riscos e oportunidades do mercado, bem como dos recursos internos da organização (PARENTE, 2018). Não se trata de uma arena harmoniosa com discussões que sempre se encerram com unanimidade, ao contrário, de acordo com Guerra (2021, p.93), trata-se de “um invisível emaranhado de tensões”, que são imprescindíveis para que o CA cumpra suas funções na definição das estratégias em proteger e adicionar valor ao capital da empresa e na maximização do rendimento dos investidores. Ao cumprir com suas responsabilidades, apoiando-se na *expertise* do grupo, geram resultados que legitimam a própria efetividade do CA (GUSMÃO, 2020).

A análise dos temas apontados pelos entrevistados aproxima a preocupação dos CAs brasileiros às referências internacionais, de que não se trata de tópicos isolados para simples votação (contra ou a favor), e sim de compreender o conjunto de elementos envolvidos, suas implicações (riscos e oportunidades) para a organização e para o Brasil.

4.2 Percepções iniciais sobre a LCP

Nos momentos iniciais da entrevista, após breve apresentação da pesquisadora, do tema deste estudo e do caminho a ser percorrido na entrevista, registram-se as primeiras manifestações e percepções dos entrevistados quanto a LCP:

os papéis desses agentes da governança (referindo-se ao CA e Comitês), todos eles são bem definidos. Na verdade, no nível da gestão da empresa, que não é nem o conselho, nem os comitês, tem lá um corpo da gestão, tem uma diretoria executiva. E cada uma delas tem o seu papel. Então, o que se espera numa situação, em qualquer situação (crise ou não), é que simplesmente haja o exercício daquele papel conforme é esperado, das atribuições de cada um, e isso é o que normalmente acontece.

Se a tua pergunta está relacionada com algum membro do comitê ou algum membro do CA, que acaba exercendo uma liderança sobre os demais, eu diria que isso até pode acontecer, mas não dentro de uma estrutura formal (CO_01).

na minha experiência em outra empresa, diferente desta atual, tinham dois conselheiros de longo tempo no CA – eles tinham pontos específicos que eles tomavam conta, eram guardiões. A empresa estava passando por um processo longo de sucessão, a terceira geração estava assumindo, e estes dois conselheiros procuravam manter a cultura do fundador. Qualquer que fosse o assunto em pauta, aqueles dois, só falavam da cultura (CO_6).

somos regulamentados pela CVM e todo o movimento da empresa impacta no mercado. As reuniões do conselho são periódicas e sempre com pautas importantes relacionadas aos novos investimentos da empresa e marcos regulatórios. É tudo muito ordenado (CO_02).

o presidente do conselho, que foi o fundador da empresa, e seus filhos que muitas vezes, é com quem você tá tratando – pode ser que eles estejam na diretoria da empresa e não no board, mas muitas participam da reunião também, para apresentar um projeto por exemplo. E às vezes você vê algumas situações que fogem um pouco do que se deve, é como se fosse uma briga de irmãos. Em situações críticas, a hierarquia familiar pode falar mais alto (CO_03).

talvez eu não possa trazer um aspecto tão enriquecedor para sua tese porque o seu tema é algo fundamental, é minha crença. Acredito que gestão tem muito a ver com estilo, e o meu poderia ser perfeitamente caracterizado justamente por esses aspectos que você citou (menos hierarquizado e mais compartilhado). E com isso eu não tô dizendo que esse modelo é melhor ou superior ou mais eficiente, mas é o que eu acredito e nem saberia te dar os argumentos de defesa (CO_16).

Nota-se que a LCP não é percebida ou praticada de maneira formal ou intencionalmente consciente no CA. O conselheiro CO_01 reconhece que há uma instância dentro e outra fora, mais formal e menos formal respectivamente. Considera a possibilidade de a influência entre pares ocorrer em uma instância exterior, fora do CA e não no espaço das reuniões formais, das discussões e processos do CA ou

mesmo nos comitês. O conselheiro CO_6 exemplifica sua compreensão sobre LCP como uma atribuição específica de determinado conselheiro (os guardiões da cultura) que exercem influência contínua sobre um único tema (cultura organizacional). Neste caso em particular, pode-se considerar algumas hipóteses: a primeira, como uma estratégia de aculturação dos demais conselheiros; a segunda, do entendimento de que os membros CA devam ser especializados em determinadas áreas ou temas; e uma última, de que estejam mais vinculados/orientados a um acionista majoritário cujo tema seja de seu interesse.

O conselheiro CO_03 justifica a presença e forte influência do modelo de gestão familiar e seus interesses como mediadores da dinâmica relacional do CA, que se silencia. Sabe-se que o processo de sucessão e profissionalização em empresas familiares demanda alterações na estrutura de propriedade e de controle, reconfigura a estrutura de poder e influência. Os princípios da GC vão sendo diligentemente consolidados.

O conselheiro CO_16 prontamente se manifesta identificado ao modelo de liderança compartilhada, como se tais práticas e valores estejam integrados em sua profissionalidade, e complementa afirmando que isso não o torna imune, que, mesmo com a maturidade, “ainda derrapa, mas a autocrítica e, por vezes a crítica externa, corroboram para a visão de qual o caminho pode ser mais adequado” (CO_16).

As expressões: processo coletivo, agir em equipe, cooperação, motivar uns aos outros, influência mútua ou reciprocidade, identificadas na literatura (KAZEMI; ALAVI, 2017; ZOOGAH, 2020; VANEES, 2009; GRONN, 2002; OSPINA *et al.*, 2020), não emergem espontaneamente nos relatos iniciais dos entrevistados. O que se observa são posições mergulhadas em suas vivências, e que citam aspectos legais, regulatórios e regimentais da GC como justificativa para a dinâmica de relacionamento entre conselheiros.

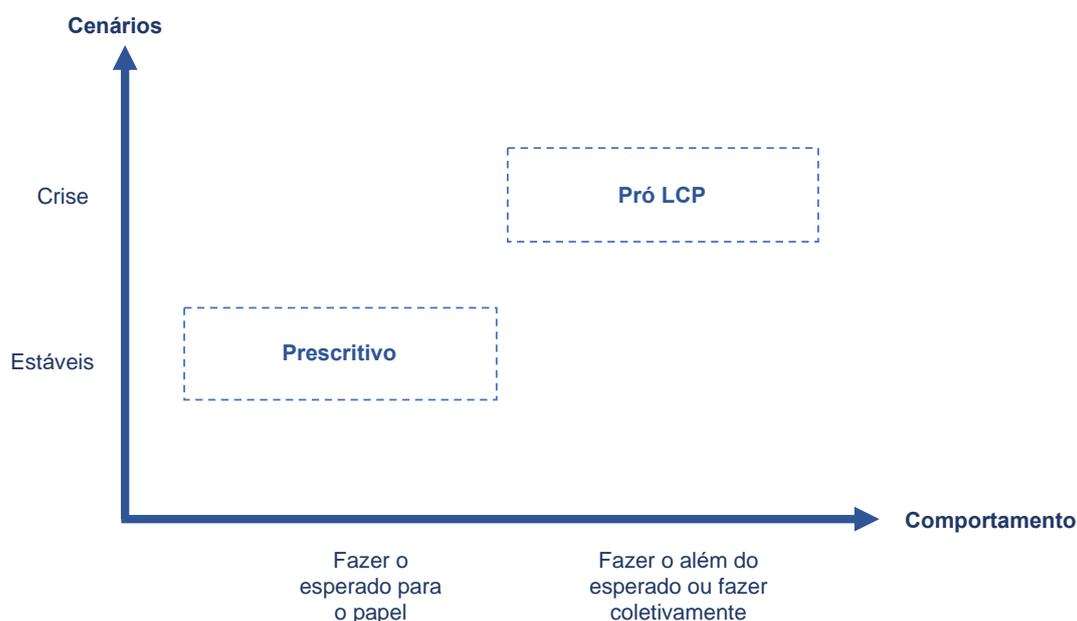
Ainda nos momentos iniciais da entrevista, de modo pragmático, o conselheiro CO_04 afirma não reconhecer a LCP no âmbito do CA, e complementa posicionando-se contrário a ela. Apoiado em sua experiência e trânsito por CAs nos últimos 8 anos, integrando comitês de diversidade e contribuindo com reflexões no que se refere a representatividade de grupos minorizados (com pouco acesso a esta instância organizacional), posiciona-se:

não acredito em coletivo, essa liderança compartilhada a que você se refere não é o que tenho vivenciado nestes anos de trânsito em CA. Conselheiros constituem um grupo homogêneo e como todo grupo homogêneo, tem seus pactos tácitos e mecanismos próprios de funcionamento, perversos inclusive (sic), mas necessários para manutenção do status quo (CO_04).

O registro deste conselheiro confirma o que Kazemi e Alavi (2017) e Leblanc (2020) apontam como obstáculos a LCP: a diversidade de conhecimento e de experiência, a diversidade de gênero e a constatação do teto de vidro. A homogeneidade do grupo de CAs a que se refere CO_04 evidencia a lentidão entre as recomendações e debates sobre diversidade e a sua implementação efetiva, como reiteram Moats e DeNicola (2022). Porém, coloca em perspectiva o fato de que o contexto social, o tipo de relacionamento, a influência e os vínculos entre os membros aproximam-se das definições de Uhl-Bien (2006) e Day e Harrison (2007) quando definem a LR, apontando que a pequena diversidade do grupo restringe o alcance da LCP.

Quando se consideram cenários de crise ou fatos críticos na vivência dos CAs, ocorre uma mudança de comportamento. Em cenários diferentes daqueles considerados mais estáveis, usualmente caracterizados pelas atividades e agendas rotineiras do CA, como reuniões ordinárias, ratificação de decisões, análise de documentos, dentre outros, pode-se afirmar que não há necessidade de comportamentos pró LCP, há pouco espaço relacional enquanto que, em cenários de crise, a LCP passa a ser requerida, como demonstra a Figura 15:

Figura 15 - Cenários pró LC



Fonte: elaborado pela autora (2023)

A LCP emerge no relacionamento entre conselheiros, considera as influências sociais na produção, construção e coordenação de mudanças, mas não são percebidas ou necessárias em cenários estáveis – a abordagem econômica, racional e objetiva, mais próxima do modelo prescritivo, é figura, enquanto a abordagem comportamental é fundo, apoiando-se na concepção de figura-fundo da Gestalt (Pearls, 1977) para ilustrar a ideia de que ambas as abordagens estão sempre presentes e integradas uma à outra. Nesta perspectiva, os conselheiros entrevistados, ao descreverem as situações críticas vivenciadas no CA, declaram que

a situação envolvia questões sociais muito complexas, a repercussão na imprensa seria terrível, então não há uma pessoa só que dê conta, e é até legal quando tem várias pessoas porque cada um contribui um pouquinho, e aí a gente constrói um patchwork interessante (CO_03).

quando o assunto surgiu e foram chamadas reuniões extraordinárias para ajudar a gerir essa crise, precisava de uma ação imediata, era um caso grave, partiu de uma denúncia. O comitê foi convocado para analisar o caso, verificar que ações poderiam ser tomadas e depois mandar para o CA as recomendações para serem discutidas e votadas (CO_01).

A situação que eu vou te falar aqui envolvia a reputação da empresa, tinham outras coisas também, mas enfim... foi uma situação grave, e o CA foi chamado meio como bombeiro (CO_10).

A complexidade e a urgência em uma situação de crise envolvendo o CA, cujas consequências, em última instância, implicam no valor da ação na bolsa e na reputação da empresa junto a seus *stakeholders*, exigem formas de agir, relacionar-se e tomar decisões precisas e efetivas, do contrário, não serão encontrados encaminhamentos adequados para a crise, podendo ela desdobrar-se com efeitos colaterais ainda mais complexos. Três indicadores colaboram para um encaminhamento exitoso: a presença de conselheiros totalmente independentes, a diversidade entre os conselheiros (formação, experiência, idade/maturidade, competência técnica etc.) e a orquestração adequada do presidente do CA.

Em situações de crise e momentos adversos, o CA atua como um guia estratégico, mais do que encaminhar a crise, é responsável por garantir o aprimoramento do próprio sistema de governança e elevar a confiança dos *stakeholders*.

Sobre o objetivo específico que buscou analisar se os conselheiros reconhecem a presença da LCP, a partir da verificação e análise das narrativas dos conselheiros, pode-se afirmar que não há o reconhecimento de modo explícito por parte dos conselheiros. Nem em cenários estáveis e tampouco em cenários de crise, embora a LCP esteja presente em ambos.

Em cenários críticos, em que os encaminhamentos precisam ser realizados em curto espaço de tempo, de modo efetivo e com clara perspectiva dos impactos futuros ao negócio e para o qual não há possibilidade de preparar-se com antecedência, diferentemente do que ocorre com as pautas e temas regulares do CA, pode-se considerar a LCP como essencial.

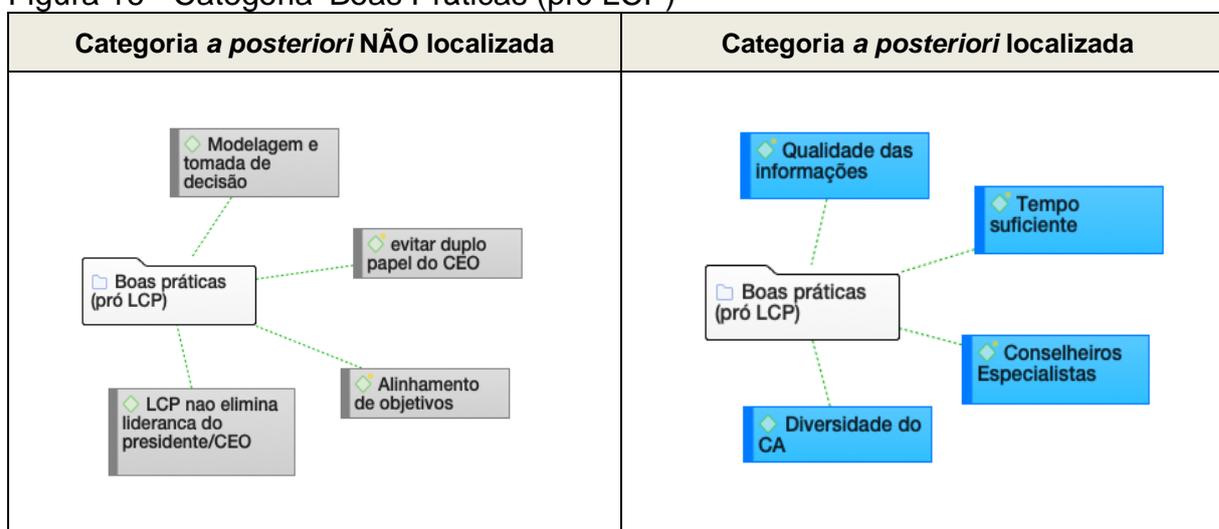
4.3 A LCP – análise *a posteriori*

A seguir são apresentados e discutidos as categorias e os códigos da análise de conteúdo *a posteriori*. Foram utilizadas as figuras do software Atlas.ti® para facilitar a comparação com os conteúdos identificados na etapa *a priori*. Os achados são ilustrados com transcrições literais dos conselheiros entrevistados.

4.3.1 Categoria: Boas Práticas (pró LCP)

Os códigos identificados na etapa *a priori*, organizados na categoria ‘Boas práticas – pró LCP’ apresentam elementos que colaboram ou criam condições favoráveis à prática da LCP; localizou-se nas narrativas dos conselheiros os seguintes códigos: qualidade das informações, tempo suficiente tanto para as reuniões em si quanto para a sua preparação, presença de conselheiros especialistas ou *expertise* em áreas diversas e a constituição do CA quanto à diversidade dos seus membros. Tal como retrata a Figura 16, destacado na cor azul ao lado direito:

Figura 16 - Categoria ‘Boas Práticas (pró LCP)’



Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software Atlas.ti® (2023)

Os temas apontados ao lado esquerdo da Figura 16, na cor cinza, indicam os códigos identificados na literatura mas que não emergiram de modo explícito nas narrativas, a saber: modelagem e tomada de decisão, evitar o duplo papel do CEO, alinhamento de objetivos, e referências quanto à presença da LCP eliminar a liderança do presidente. Estes códigos e temas correlacionados estiveram presentes nas narrativas, mas não receberam, por parte dos entrevistados, a mesma atenção que os temas localizados à direita da Figura 16.

Os conselheiros relatam que as reuniões do CA precisam: ser objetivas, ter espaço para debates e aprofundamento, equilibrar o passado, o presente e o futuro dos negócios, saber fazer as perguntas que devem ser feitas, considerar as perguntas

que ainda não foram feitas, monitorar a organização a partir dos relatórios disponíveis, acompanhar e envolver-se com a produção dos comitês, ser críticos quanto às contribuições do próprio CA para o negócio. Para suprir estes requisitos, há muita lição de casa a ser realizada em espaços que antecedem as reuniões do CA e que nem sempre são visíveis, como confirmam os entrevistados:

as reuniões periódicas do conselho sempre tem pautas muito importantes e densas também, relacionadas aos investimentos realizados, aos investimentos novos, das alterações e impactos da empresa do ponto de vista dos marcos regulatórios, os compromissos de confidencialidade sobre as questões que podem implicar no humor da bolsa. Tem muitos relatórios que vão chegando, é um processo muito intenso (CO_02).

quanto ao tempo de dedicação ao conselho, varia um pouco. Tem alguns conselhos que têm dois dias de reunião, mas a maioria é um dia só. Mas eu acho que tem um tempo que é do conselheiro se preparar para as reuniões – as empresas que eu atuo, trabalham com plataformas que ajudam nisso. Então você tem que ler aqueles materiais, você tem que estudá-los, e eu já levo perguntas que eu quero fazer sobre cada uma das temáticas, especialmente do que eu não concordo ou não conheço. Porque eu acho que é muito bom fazer perguntas, é como eu me preparo, como eu vou me organizando. Para isso, a depender do volume de materiais e do tempo da reunião, você precisa, no mínimo de uns dois dias se preparando (CO_11).

cada empresa tem um jeito de funcionar, em uma das empresas em que estou, tem as reuniões mensais do conselho, normal. Mas os assuntos são aprofundados mesmo nos comitês. Então você precisa de um tempo para participar das reuniões do comitê e para estudar os assuntos, muitas vezes, precisa trazer alguma consultoria especializada ou levantar algum material ou informações complementares.

[...] Além disso, são feitas reuniões extraordinárias. Quando tem alguma temática importante, claro.

[...] Então, acho que tem que se administrar bem seu tempo e considerar todas essas necessidades. Hoje o tempo recomendado, que vi na última pesquisa, eles falam que de três a quatro conselhos no máximo - não mais do que isso (CO_12).

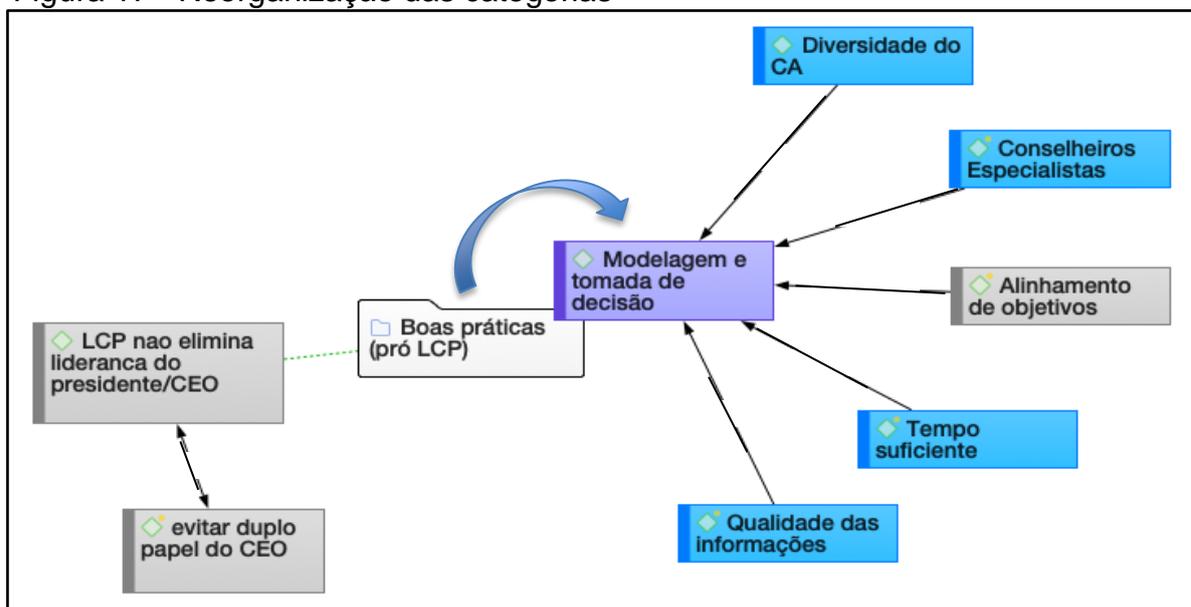
Ao se descortinar a distribuição do tempo e a alocação de esforços entre as diversas atividades do CA (reuniões ordinárias, reuniões de comitê, reuniões de planejamento e reuniões extraordinárias), há um conjunto de ações preparatórias, um trabalho meticuloso, silencioso nos momentos de leitura e análise que são essenciais para a qualidade e potência dos resultados do CA. Deste modo, as recomendação da CVM (2002), IBGC(2015) e Moats e DeNicola (2020) acerca da quantidade de

participação em CAs que garanta elevada qualidade das contribuições, é de até quatro CAs por conselheiro.

A sensibilidade e a quantidade dos documentos que transitam pelo CA, demandam a adoção de plataformas e *softwares* de gestão consolidadas que facilitem o trâmite, arquivamento, manuseio de documentos, recursos para assinaturas eletrônicas, acompanhamento das atas, gestão de calendários, minutas das reuniões, diretórios particulares, dentre outras funcionalidades que possam assegurar a qualidade do processo documental que, por sua vez, suporta o processo decisório do CA como apontam CO_02 e CO_11.

O processo decisório, tarefa central do CA, pode ser compreendido de acordo com Silveira (2021, p. 361) em quatro etapas: “1) geração de ideias ou oportunidades de negócio; 2) avaliação e deliberação das propostas; 3) implementação das propostas aprovadas; e, 4) monitoramento dos resultados”. Cada projeto vai percorrendo as etapas descritas em ritmo próprio e simultâneo, demandando do CA atenção, análise, estrutura documental e relacional para o cumprimento de seu papel e fortalecimento da própria GC. Buscando localizar e aprofundar as ‘Boas Práticas – pró LCP’ a partir de relatos do cotidiano dos conselheiros, propõe-se reorganizar os códigos em correlações de causas e consequência como apresentado no modelo da Figura 17:

Figura 17 - Reorganização das categorias



Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software Atlas.ti® (2023)

Compreende-se que os códigos destacadas na cor azul: diversidade do CA, ter conselheiros especialistas, tempo suficiente e qualidade das informações disponíveis aos conselheiros, citadas nas narrativas dos entrevistados, somados ao alinhamento de objetivos na cor cinza, não citados nos relatos de modo explícito, mas implícito nas narrativas, constituem elementos-chave cuja consequência é a qualidade do processo de tomada de decisões do CA. Sabe-se que o processo decisório deve ser ágil e assertivo, encontrar o ponto de equilíbrio entre os interesses imediatos dos *stakeholders* e os impactos no longo prazo.

Nesta perspectiva, os códigos que integram a categoria ‘Boas Práticas - pró LCP’ funcionam como amálgama, fundem-se para gerar os resultados do CA, ou seja, para elevar a qualidade do processo decisório naquilo que o CA efetivamente entrega para suas organizações e *stakeholders*, gerar valor. A orquestração deste complexo de elementos é realizada pelo presidente do CA, na plenitude do exercício de seu papel de “maestro” e afinador dos conselheiros, como afirma Silveira (2021, p.375), é observado na fala dos entrevistados:

Um contexto em que eu acho que existe a mais tempo e de forma bem clara de liderança compartilhada, é quando se atua como conselheiro voluntário. Aí fica muito difícil pra um presidente chegar no CA e dar uma ordem para um conselheiro voluntário. Às vezes, o voluntário é uma pessoa inclusive com mais experiência do que o próprio presidente, e que pode contribuir, colaborar de maneira excepcional. Nas empresas de capital aberto, é um pouco diferente, o presidente tem mais autoridade, não precisaria ter, mas tem – neste caso, ninguém é voluntário. Mas o papel do presidente é fundamental, eu diria até que é muito cansativo, mas você tem que garantir que todos, especialmente os mais silenciosos tenham voz e vez para opinar (CO_pr)³.

Não era uma coisa imoral, era uma proposta de boa vontade bem-intencionada, ocorria que o presidente do CA alinhava antecipadamente com o CEO tudo que seria levado para a reunião do conselho. Então o CA apenas ratificava, não havia discussão alguma, nenhum espaço para questionamento. E isso na verdade, ainda ocorre em muitas empresas brasileiras. E ninguém nunca questionava nada. Eu entrei lá como um conselheiro independente, e logo na minha primeira reunião, apresentaram algo que não requeria nenhuma competência técnica envolvendo o produto da empresa, então me senti à vontade para fazer perguntas, pois tinha

³ (CO_pr) - Este conselheiro atua em quatro CAs, sendo um deles no papel de presidente.

a ver mais com bom senso, com governança e com outros conhecimentos que eu tinha e poderia contribuir, e eu achei que a proposta não tava bem elaborada.

Já iam colocando em votação, e eu antes falei que só queria fazer algumas perguntas antes, e isso foi bem interessante, porque através de um processo de perguntas, eles foram me dando explicações e neste processo perceberam que a aquela não era a melhor proposta. Retiraram a matéria de pauta e numa reunião seguinte trouxeram de volta reformulada de uma maneira diferente. A postura e abertura do presidente fizeram toda diferença (CO_13).

éramos um pequeno grupo (três novos conselheiros) – a gente se reunia não só nas reuniões ordinárias e comitês, mas fora delas também, marcávamos um café, como a gente era novo e tava tentando entender melhor o contexto e o nosso papel também. Então acabou tendo uma agenda paralela de encontros entre nós e combinamos levantar uma bandeira, ou seja, defender um tema (diversidade).

Eventualmente tinha algumas reuniões que a gente provocava com a diretora de RH (Comitê de Pessoas) e com o presidente do CA também e, nestas ocasiões, incluíamos sempre o mesmo tema (diversidade) na pauta, era uma estratégia pensada de não deixar que esse assunto morresse, era muito importante naquele contexto e naquela organização.

E aí, o presidente sempre incluía o tema na pauta... o resultado mesmo só veio um ano e pouco depois, e foi uma surpresa pra nós - a empresa mudou totalmente sua política de diversidade e o próprio presidente gravou um vídeo supersensível, com depoimento pessoal (que a gente nem imaginava) para colocar a campanha no ar. O vídeo é público, está no LinkedIn®. A atitude do presidente foi exemplar (CO_09).

As narrativas dos conselheiros CO_09, CO_13 e CO_pr colocam luz ao papel do presidente do CA em articular conhecimentos e recursos em favor das melhores decisões, em aceitar a dissidência no grupo e tratá-la de forma construtiva, em inspirar os conselheiros a serem atuantes no processo de governança tal como sugerem Guerrero, Lapalme e Seguin (2015) e Cikalik et al. (2020).

No caso específico do CO_09, nota-se que precedeu a atitude do presidente do CA a articulação de um pequeno grupo de conselheiros que estava cooperando entre si e influenciando uns aos outros (e aos demais membros do CA) para sustentação de uma pauta específica. Não se coloca em dúvida a relevância da pauta (diversidade) no contexto daquele negócio, no entanto, dentre a multiplicidade e complexidade de outras pautas, eventualmente não seria priorizada e encaminhada tal como ocorreu, em um período relativamente curto, não fosse a articulação e influência daquele pequeno grupo.

Embora os participantes deste estudo não tenham se restringido a presidentes de CA, pode-se contar com a participação de dois deles entre os entrevistados. Outras referências sobre este papel são advindas das narrativas dos próprios conselheiros, que convivem rotineiramente com este profissional, que respondem, ainda que de modo modesto, ao objetivo específico deste estudo, que busca localizar comportamentos e atitudes do presidente do CA pró LCP.

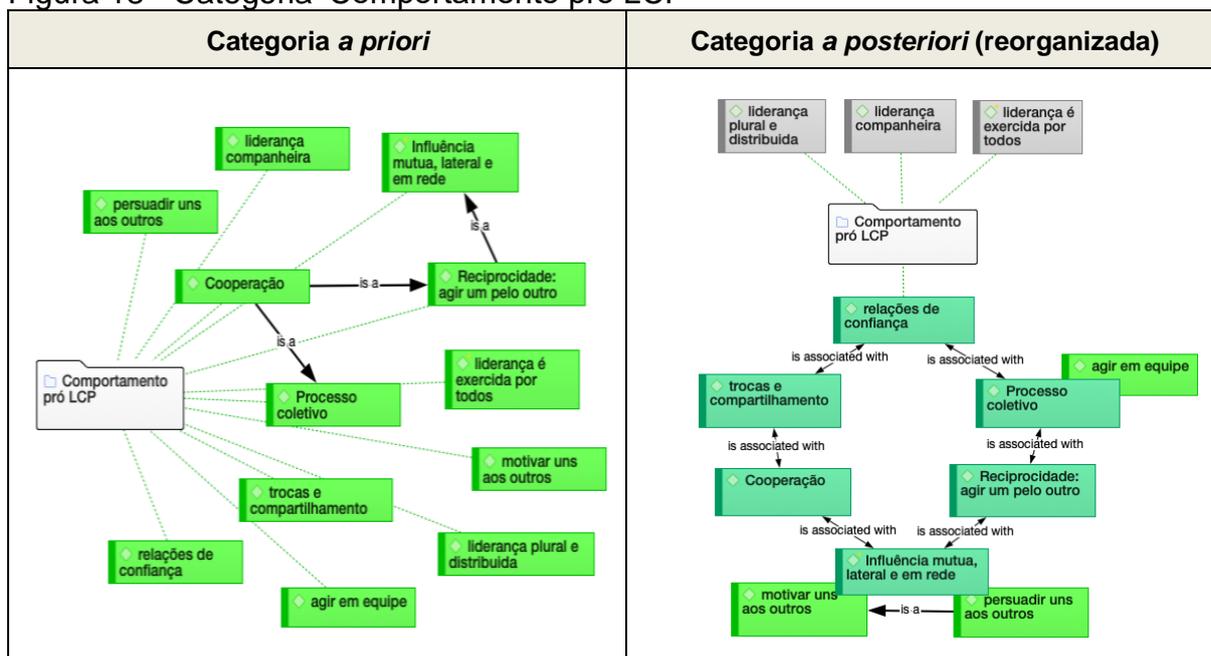
Os comportamentos e atitudes dos presidentes nas narrativas de entrevistados que falam sobre os comportamentos e atitudes dos presidentes de CA podem assegurar caminhos e viabilizar a presença da LCP no CA. Não como modelo de liderança único, mas sim como um modelo complementar, que se incorpora às melhores práticas da GC sem excluir os papéis e responsabilidades já definidos, mas sim, ampliando instâncias comunicacionais e críticas. Esta perspectiva, no entanto, coloca em perspectiva a correlação entre a LCP e a efetividade/produzividade do CA, tema que requer aprofundamento em estudos futuros.

4.3.2 Categoria: Comportamento pró LCP

Dos códigos identificados na etapa *a priori*, organizados na categoria 'Comportamento pró LCP', apresentam-se as expressões identificados na literatura e associadas aos comportamentos da LCP, a saber: persuadir uns aos outros; liderança companheira; cooperação; reciprocidade (agir um pelo outro); influência mútua, lateral e em rede; processo coletivo; liderança exercida por todos; trocas e compartilhamento; motivar uns aos outros; liderança plural e distribuída; agir em equipe; e relações de confiança. Conforme ilustra a Figura 18, posicionada à esquerda.

Nas narrativas dos conselheiros, algumas expressões foram explicitamente citadas, outras sequer foram mencionadas. Tais características permitiram maior compreensão e novo arranjo dos códigos observados na literatura, permitindo identificar com maior clareza os 'Comportamento pró-LCP', conforme ilustra a Figura 18, posicionada à direita para facilitar a comparação:

Figura 18 - Categoria 'Comportamento pró LCP'



Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software Atlas.ti® (2023)

A categoria *a posteriori* apresenta os mesmos códigos identificados na categoria *a priori*. As cores foram aplicadas para facilitarem a leitura, sendo códigos em cinza, na parte superior, identificados como liderança plural e distribuída, liderança companheira e liderança exercida por todos, tratam-se de concepções que integram a LCL, discutida no capítulo 2.6, cuja definições e autores encontram-se detalhados no Apêndice C. Os códigos em verde, portanto, refletem conceitos e não comportamentos pró-LCP, por esta razão não foram explicitados pelos entrevistados.

Os códigos destacados em verde refletem aspectos comportamentais da dinâmica do CA, estão associados entre si, razão pela qual a imagem ganha uma organização diferente da categoria *a priori*. Estes códigos emergem da literatura e são identificados nas narrativas dos conselheiros entrevistados.:

uma coisa que eu considero importante no CA, e que muita gente ou não percebe ou não faz isso direito, é quando um tema vai ser colocado em pauta para ser votado, tem alguns passos que antecedem a votação: é importante que o tema primeiro seja explicado, depois seja debatido sem que a pessoa que está debatendo vote durante o debate – apenas faz perguntas, expõe opinião e justifica porque pensa de determinada maneira, mas não vota. Segue-se até que todos tenham sido ouvidos, porque ao manifestar suas ideias e opiniões, os demais conselheiros que estão ouvindo,

podem ir mudando de ideia, ponderando outros aspectos e passar a pensar de forma diferente. Só depois de uma boa rodada de opiniões é que se pode ir para a etapa de votação.

É desta forma que se cria valor no CA – o debate é fundamental, tem que ser rico e inclusivo, os conselheiros podem discordar entre si, com respeito claro! Isso não é problema algum, pelo contrário, é aí que está a riqueza e que todos aprendem (CO_14).

tem uma coisa da psicologia que fala sobre pensar rápido e pensar devagar. Bom eu sou do segundo tipo, não sou de pronta resposta, desse raciocínio rápido. Já fui muito criticado por isso, por entrar mudo e sair calado, mas é meu jeito. Às vezes a pressão é grande, e eu sou obrigado a falar rápido, mas em geral eu me arrependo porque nestas horas eu acabo falando de um jeito grosseiro, meio rígido, meio bruto. Mas, a idade leva você a melhorar suas competências e skills. Eu gosto muito de ler com antecedência, tudo com muita atenção e de escrever, como se eu estivesse fazendo um parecer sobre o tema – isso me ajuda. Mas é muito importante na reunião que o presidente saiba escutar todos, isso me ajuda também a organizar o que eu tenho para falar e ponderar as opiniões divergentes também (CO_03).

quando se consegue ter um sistema de informações consistente (claro e robusto) oferecido para o grupo de líderes (conselheiros ou comitês executivos), combinado com uma dinâmica relacional na qual as pessoas podem oferecer ao grupo o resultado do processamento individual que fizeram das informações, combinando com suas próprias experiências e conhecimentos – isso gera riqueza de conhecimento, um conhecimento muito qualificado.

E com isso, a possibilidade do debate tem alto nível, assim como o próprio escrutínio, que evidentemente não deve ser descartado. A geração do ativo mais valioso de um grupo de gestão é a sua massa crítica, e isso dificilmente se consegue de uma forma mais autocrática de gestão ou mais individualista (CO_16).

Os conselheiros descrevem a importância e as contribuições da dinâmica de interação, debates e trocas dos temas antes da votação dos projetos ou pautas propostas; no entanto, para que esse processo ocorra com qualidade, duas variáveis são essenciais: o papel do presidente do CA e o processo preparatório para as reuniões.

O papel do presidente deve ser assegurador das boas práticas de governança, fazendo-o de modo claro e garantindo uma liderança construtiva, que aceita a dissidência e a trata de forma construtiva dentro do conselho, assegurando a participação de todos os conselheiros no processo da GC (LEBLANC, 2020; CIKAULIK *et al.*, 2020).

Já o processo preparatório para as reuniões do CA, quando analisado pela perspectiva das pesquisas, o que se encontra, via de regra, são referências que

medem ou respondem perguntas acerca do ‘quanto’: quanto tempo de dedicação para cada tarefa, quantas reuniões preparatórias, quantas páginas em média, etc. Contudo, dizem pouco sobre o ‘como’: de que maneira ocorre a preparação, com quem dialogam etc. Os conselheiros entrevistados enriquecem esta perspectiva, detalhando outros elementos, além da leitura e análise dos dados disponibilizados, acrescentam-se visitas às operações e projetos em andamento da empresa (*in loco*), processos de ambiência ao negócio, que vai além de uma etapa de integração, diz respeito a tempo de convivência e familiaridade com os produtos, processos e vivência na cultura da organização. Como confirma o conselheiro CO_16:

para participar com o nível de contribuição que eu suponho estar oferecendo hoje para as empresas que atuo, já tem entre 5 e 10 anos. Mas um CA novo é diferente, demanda muito mais tempo para atividades que vão desde pesquisa in loco, que para mim é uma premissa, ter a experiência, presenciar fisicamente as operações, conversar com as pessoas, de conversas de elevador a conversas com as equipes de operação – é um longo trabalho de pesquisa para se adquirir conhecimento sobre o negócio (CO_16).

Neste sentido, entende-se que a elevada qualidade dos debates, resulta da interação e do relacionamento entre os membros do CA, que, por sua vez resultam de um trabalho individual, em que o conselheiro se dedica a adquirir conhecimento suficiente sobre a organização de tal forma que suas contribuições ao CA possam mesclar competências e conhecimentos individuais, conhecimentos e especificidades adquiridas sobre o negócio, que vão sendo enriquecidas durante as reuniões do CA com a contribuição da perspectiva de seus pares. Portanto, há uma dimensão individual e uma coletiva que se mesclam em movimentos de compartilhamento, cooperação e influência dos colegas conselheiros em debates de elevado nível - em clima de respeito e cordialidade. Portanto, experienciando a LCP.

Quanto ao objetivo específico que busca compreender se há um esforço consciente em busca da LCP, pode-se afirmar que sim, no entanto, sem utilizar a definição ‘LCP’. São utilizados e conscientemente buscados e valorizados, os códigos que compõem a categoria ‘Comportamento pró-LCP’, identificados nas narrativas dos conselheiros. Compreende-se que ‘persuadir uns aos outros’, ‘motivar uns aos outros’, a ‘influência mútua, lateral e em rede’, a ‘cooperação’, a ‘reciprocidade e agir um pelo

outro', as 'trocas e compartilhamento', o 'processo coletivo' e o 'agir em equipe', evidenciam a LCP, assinalam sua presença em um grupo de conselheiros.

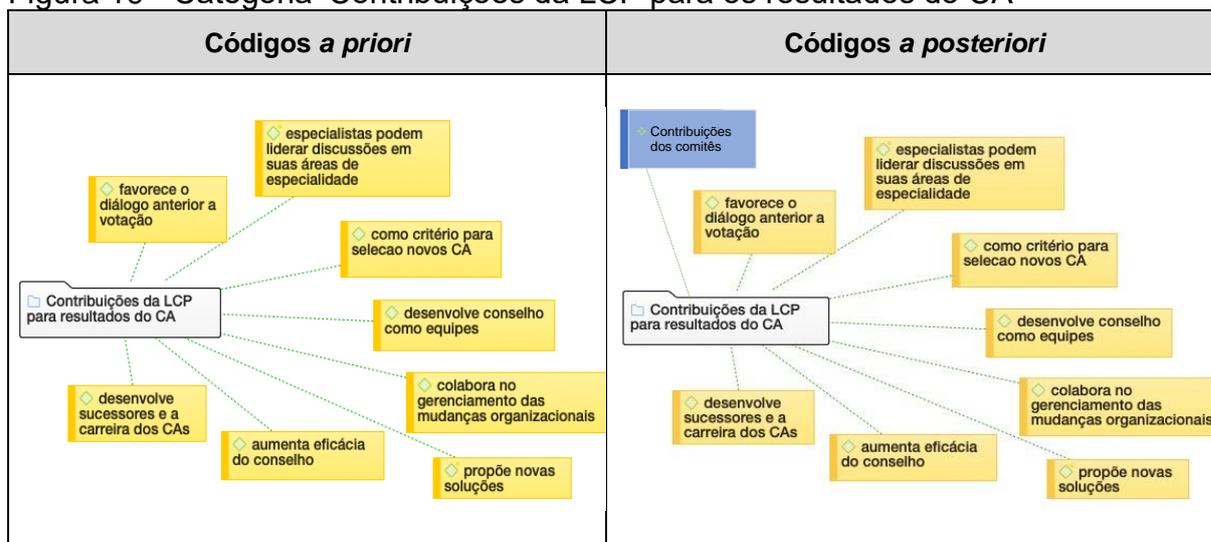
A LCP emerge no grupo de conselheiros e tem como principal agente mediador e facilitador a figura do presidente do conselho ou de outro membro que assuma e exerça este papel. A LCP só pode ser mantida entre os conselheiros se cada um individualmente oferecer ao grupo suas considerações genuínas, divergentes ou não, suas perguntas e questionamentos bem fundamentados e orientados a construir um conjunto de informações que assegurem as melhores decisões, o fortalecimento da GC e a sustentabilidade da organização.

4.3.3 Categoria: Contribuições da LCP para os resultados do CA

Dos códigos que compõem a categoria 'Contribuições da LCP para os resultados do CA' foram mapeadas na literatura as seguintes contribuições: aumenta a eficácia do conselho; desenvolve o conselho como equipe; propõe novas soluções; colabora no gerenciamento das mudanças organizacionais; atuam como especialistas e podem liderar discussões em suas áreas; favorece o diálogo anterior à votação; colabora no desenvolvimento de sucessores e na carreira dos conselheiros dentro do próprio CA; e por fim, pode ainda ser utilizada como critério para seleção de novos conselheiros, conforme ilustra a Figura 19, códigos *a priori*, localizados à esquerda.

Ainda nesta categoria, todos os oito códigos foram igualmente identificados nas narrativas dos entrevistados, no entanto, um novo código emergiu. Os conselheiros, foram unânimes em assinalar o papel dos comitês, suas características, dinâmica de trabalho, horizontalidade nas participações etc. Por esta razão, foi adicionado o código 'contribuições do comitê' à categoria 'Contribuições da LCP para os resultados do CA', destacado em azul, códigos *a posteriori*, à direita da Figura 19:

Figura 19 - Categoria 'Contribuições da LCP para os resultados do CA'



Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software Atlas.ti® (2023)

Na GC, os comitês são órgãos criados pelo CA, estatutários ou não, com o propósito de aumentar a eficiência do CA e apoiá-lo ao encarregar-se de situações complexas, muito específicas ou que demandam suporte especializado, sem caráter deliberativo (SILVA, 2006). São compostos por conselheiros titulares e, em alguns casos, especialistas externos ou internos à organização como diretores ou especialistas. Os comitês “permitem que conselheiros mais especializados ou interessados em certos temas dediquem mais tempo para se aprofundar” (SILVEIRA, 2021, p. 386) e contribuir em campos de seu interesse para em seguida, disponibilizá-los ao CA em um panorama ampliado.

Dentre as recomendações das melhores práticas em GC, quatro comitês merecem destaque: auditoria, pessoas, risco e sustentabilidade, outros comitês surgem a depender do contexto e da necessidade de cada organização, por exemplo: estratégia, ética, finanças e investimentos (Silveira, 2021).

O que se observou nas entrevistas confirma os pressupostos teóricos e evidencia as contribuições dos comitês para os resultados do CA.

acabaram até me chamando para o conselho recentemente, mas eu realmente não queria - acabaram insistindo um pouquinho e eu fiquei como suplente, mas, o que prefiro mesmo, nesta fase da minha vida, é integrar o Comitê de Pessoas – de ser demandado pelo conselho para apoiar as suas decisões (CO_01).

então, quando a gente assume o comitê, é um comitê bem protocolar e bem formal, enfim... é aquela coisa de milhões de apresentações, com milhões de letrinhas do tamanho de bula e tudo bem compactado pra que não caiba nenhuma reflexão.

Daquele jeito não dava, fomos aos poucos implementando mudanças na dinâmica de funcionamento, inclusive incluindo novos temas – em concordância com o presidente, claro! Com o tempo, se tornou mais propositivo e com espaço adequado para aprofundar reflexões (CO_09).

lembrando que nesse momento da minha carreira profissional, eu estou atuando exclusivamente em conselhos e comitês. Ao todo são seis conselhos e precisamente 16 comitês nas mesmas empresas onde eu sou conselheiro. Então são comitês diversos: auditoria, marketing, gente, gestão, risco integrado. Somando as empresas todas chegou a 16, é um número não tem uma precisão científica, mas eu acho que estaria perto do limite (CO_16).

A totalidade dos conselheiros entrevistados integram comitês nas mesmas empresas em que atuam, e eventualmente em outras, quando sua especialidade é requerida. Os comitês são instituições que integram a GC sem ter a mesma responsabilidade estatutária que os membros do CA, podendo contar com a participação de outros profissionais da empresa ou consultores. A participação no comitê permite aos conselheiros ganhar experiências valiosas, adquirir conhecimentos em outras áreas, aprofundar debates, trabalhar em equipe, influenciarem-se mutuamente em um ambiente cuja liderança não é hierarquizada, e sim apoiada essencialmente pelas contribuições ao tema, logo, favorável à prática da LCP.

Para atender ao objetivo específico que busca identificar evidências da influência da LCP entre conselheiros, compreende-se que as reuniões do comitê são espaços potencialmente favoráveis, na medida em que seus membros podem executar coletivamente uma tarefa para atingir um objetivo, motivam-se e influenciam-se mutuamente (KAZEMI; ALAVI, 2017). A participação em comitês pode se caracterizar como um espaço de menor tensão, quando comparado ao CA e, logo, mais favorável ao exercício da LCP. Comitês podem ser considerados espaços de desenvolvimento de conselheiros, de ganho de musculatura para enfrentar contextos mais críticos e densos nos quais, para se ter a LCP, o esforço será maior e mais consciente.

Além dos comitês, outras contribuições da LCP para os resultados do CA podem ser apontadas nas narrativas, particularmente em cenários de crise.

foi um caso complicado em que o presidente do CA também acumulava a posição de CEO. Ele também era um acionista relativamente pequeno, tinha só 3% das ações – o capital era bem pulverizado e não tinha dono ou controlador. Mas, esse presidente foi o fundador da empresa, mas ainda se sentia e agia como dono.

Quando ele percebeu que pelo desempenho da empresa (que não estava muito bom), começava uma movimentação de acionistas pretendendo se juntar para retirá-lo da presidência, ele decidiu que para sua saída, a empresa teria que pagar um bônus absolutamente exagerado para ele mesmo.

O CA era composto de amigos dele, que concordaram, e eu era o único conselheiro totalmente independente e não concordei – ele queria unanimidade, foram muitas rodadas de conversa, reuniões em pequenos grupos ao longo do dia. Ele cedeu um pouco, propôs um valor menor, mesmo assim não concordei. O caso se tornou público, todos foram processados e perderam. Apenas eu não fui processado (CO_13).

a gente foi convocado para uma reunião emergencial, no mesmo dia – fui comunicado e convocado por telefone, só depois chegou o e-mail formal. Na reunião tinha muita gente: uma consultoria de gestão de crise e uns quatro advogados. Clima muito tenso e opiniões opostas, os advogados orientavam para o silenciamento total da empresa, como estratégia de se preservar e evitar riscos. A consultoria tinha um plano de como tratar o tema e gerenciar a reputação, olhava mais para os stakeholders, acionistas e funcionários. E tinha a pressão da imprensa também.

Nesta hora a responsabilidade é muito grande, e o papel do presidente do CA é fundamental – neste caso, ele estava tendendo a ouvir mais os advogados, uma postura mais conservadora. Mas depois de duas rodadas de reuniões e um breve intervalo entre elas, o presidente do CA convocou uma terceira reunião apenas com o CA. Foi outro nível de comunicação, tomamos as decisões mais emergenciais, organizamos o comitê de crise, e nos dividimos nas tarefas de monitoramento (CO_10).

As narrativas trazem exemplos opostos às práticas de LCP, crise no próprio CA, como descreve o CO_13, e uma crise na empresa que desdobra em uma crise no CA (de menores proporções), como descreve o CO_10. Ambas impactam diretamente as contribuições e os resultados do CA para suas organizações e apontam para os riscos que um modelo de liderança hierárquico e autocrático pode causar. No entanto, atribuir às situações descritas a responsabilização ao estilo de liderança do presidente poderia ser uma redução inapropriada. Buscar no campo

comportamental outros indicadores seria mais apropriado, como nos alerta Vandewaerde *et al.* (2011).

A maioria dos estudos que investigam a liderança do conselho se concentra apenas na estrutura (principalmente na dualidade do CEO) e sua relação direta com o desempenho (Leblanc, 2005; Lorsch 2009). No entanto, essa preocupação estrutural transformou a liderança do conselho em uma caixa preta, pois obscureceu qualquer assunto que trate de como a equipe do conselho é realmente liderada (VANDEWAERDE *et al.*, 2011, p. 404).

Em consonância com estas observações, consideram-se duas perspectivas a serem exploradas: a primeira diz respeito ao papel do presidente do CA enquanto moderador; e a segunda refere-se à complexidade da tarefa. O papel do moderador determina o grau de abertura à participação e influência à heterogeneidade do capital humano disponível, enquanto a complexidade da tarefa envolve múltiplos caminhos para alcançar os resultados. A interdependência entre os conselheiros na construção das soluções, por sua vez, modera a relação entre a LCP e os resultados do próprio CA (VANDEWAERDE *et al.*, 2011), como confirmam os entrevistados.

o recado do presidente (ao CA) foi claro. Suas intenções já estavam traçadas e, nesse cenário, apesar da riqueza da diversidade do grupo e os ganhos potenciais com isso, de nada adiantariam, não havia escuta por parte dele.

Só um tempo depois, quando a companhia começou a perder muitos talentos, e a situação foi se agravando (porque eram pessoas chave), o CEO trouxe novamente o tema para pauta e mesmo contrariado, o presidente teve que ceder.

Uma parte do CA apoiou o CEO, outra parte permaneceu em silêncio. O presidente tinha um perfil muito passional e estava muito contrariado (CO_04).

ele me telefonou num domingo pra gente fazer uma caminhada e na trilha foi me falando o que tava pensando, se eu achava que isso daria certo. Tinha a ver com a substituição do CEO – ele estava com receio de levar o assunto para o CA, e a informação vazar antes da hora, mas, ao mesmo tempo, precisava pensar um pouco em voz alta, falar com alguém e sabia da minha experiência nisso – tinha acabado de conduzir um processo desses em outra empresa pouco antes. Parecia que eu era um amortecedor entre ele e o CA (CO_03).

o tema era a sucessão do CEO e havia uma ideia de alguns conselheiros de que não tinha ninguém interno e que deveria se buscar no mercado internacional (Europa ou USA). Então acho que foi

uma batalha, eu integrei o comitê de pessoas, e a gente trabalhou muito, muito mesmo. Foram muitas idas e vindas, contratamos assessment com duas consultorias para mostrar que tínhamos potenciais para assumir.

Por fim, foi ficando claro que a resistência era mesmo de duas pessoas, do presidente do CA na época e de um conselheiro bastante antigo, era expert em financeira, muito respeitado, mas não tinha um olhar para pessoas e, portanto, não reconhecia que a empresa poderia ter grandes potenciais nem tampouco compreendia a ideia de acelerar estes potenciais.

No comitê de pessoas, pactuamos fazer o trabalho da maneira mais correta possível, claro, mas também de não ceder à pressão sem argumentos razoáveis. Por fim, concordou-se em avaliar dois candidatos, um interno e um do mercado nacional - foi um acordo mais no meio do caminho, nós cedemos um pouco e eles também.

Vencemos a batalha, o candidato interno foi a melhor opção. Acho que foi desnecessariamente desgastante, mas por fim, acho que o CA ganhou também (CO_11).

Os relatos dos conselheiros colocam luz ao papel do presidente do conselho quando sua atuação se distancia de uma moderação mais aberta e se aproxima de uma liderança autocrática. Neste cenário, não se identificam comportamentos pró LCP, e o caminho da solução ou dos resultados divide o CA, aumenta os custos (financeiros e relacionais) e prolonga os prazos. Crises em que tais investimentos, especialmente prazos, são possíveis, trazem ganhos, corroboram ao amadurecimento do CA e ao fortalecimento da GC, em crises emergenciais, há que se arcar com os efeitos colaterais da escolha.

A presença da LCP tem relação direta com a efetividade do CA, contribui para seu desempenho e geração de resultados. Deste modo, o objetivo específico que busca por comportamentos e atitudes do presidente do CA em favor da LCP confirmam a potência de sua influência cujo resultado a inibe ou a faz florescer.

5 CONCLUSÕES

Esta tese se propôs a compreender sob quais circunstâncias a LCP é requerida e praticada no CA das empresas brasileiras listadas na B3. O tema da LCP surge no início deste século por estudiosos da GC interessados em explorar os aspectos comportamentais da dinâmica que ocorre nos conselhos, considerando que a abordagem econômica, majoritariamente apoiada na Teoria da Agência, não foi suficiente para impedir vergonhosos escândalos corporativos ocorridos nas últimas décadas.

A LCP pode ser definida como um processo no qual os papéis comportamentais da liderança podem ser exercidos por todos os conselheiros, visando motivarem-se uns aos outros para uma participação efetiva no processo de tomada de decisões do CA.

O levantamento bibliométrico inicial confirma que os aspectos comportamentais e interacionais têm sido negligenciados em detrimento das prescrições apontados no escopo das melhores práticas em GC no Brasil e no mundo. Sabe-se que o CA, como principal órgão da GC, deve assegurar um *modus operandi* que, apesar das tensões sociais e econômicas, não reduzam a qualidade do diálogo entre os conselheiros e a disposição para aprofundar as questões fundamentais, com abertura para a troca de conhecimentos e experiências que precedem a tomada de decisão. Proteger e criar valor ao capital de suas organizações sintetizam os resultados esperados de um CA e os aspectos comportamentais oferecem indícios acerca de como essa pretensão pode ser alcançada e sustentada.

Para obter-se um mapa amplo do território do *locus* da LCP na GC, foi necessário percorrer as trilhas conceituais que ajudam a ressaltar este tipo específico de liderança em meio aos modelos de liderança coletiva propostos na literatura, aos diversos contextos em que a liderança do CA é requerida, às suas correlações com as teorias da GC além do estilo de atuação e influência do presidente do CA.

Outro aspecto que merece notoriedade diz respeito aos conselheiros enquanto sujeito de pesquisa. Saber quem são, em quais e quantas empresas atuam, o papel que exercem no CA e sua formação são fáceis de serem obtidas. No entanto, obter a adesão dos conselheiros à pesquisa mostrou-se tarefa de maior complexidade.

Compreende-se a elevada sensibilidade e confidencialidade dos temas que compõem suas agendas como uma barreira, confirmando as mesmas ressalvas já apontadas por pesquisadores experientes do campo da GC.

A entrevista semiestruturada apoiada na *critical incident technique* (TIC), técnica que consiste em mapear informações a partir do relato concreto e detalhado dos participantes de um evento memorável, utilizada como método de coleta de dados, revelou-se eficaz para a investigação proposta na medida em que estimulou os entrevistados a focarem suas narrativas em um evento pregresso, que em sua maioria, já se tornaram públicos, reduzindo o desconforto quanto ao sigilo de temas em curso no momento da entrevista. A TIC propiciou, ainda, revisitar eventos à luz de uma perspectiva relacional e comportamental entre os conselheiros que, independentemente do êxito ou não do incidente relatado, permite reflexões para melhoria nos processos de GC.

Quanto à pergunta de pesquisa desta tese, pode-se considerar que as circunstâncias em que a LCP é requerida está diretamente ligada ao grau de complexidade em pauta. Quanto maior a complexidade, incluindo a repercussão interna, nos processos organizacionais ou desdobrando-se na reputação pública da empresa sob risco de impactar no valor da ação na bolsa e por consequência destruir valor da empresa, tanto maior será a necessidade de processos decisórios coletivos e compartilhados, facilitados pela LCP. No entanto, entende-se que em temas de menor complexidade, há espaço a LCP, em especial como treino para os momentos mais críticos do CA.

Todavia, a complexidade dos temas em pauta no CA não pode ser considerada uma variável isolada, ela está imbricada em outras dimensões: a primeira refere-se à *expertise* sobre o assunto e a maneira como os conselheiros colaboram - ou não - para adquirirem o conhecimento necessário sobre um assunto ou projeto. Uma segunda dimensão é permeada pelo relacionamento entre o conselheiro e quem ele representa ao ocupar seu assento (exceção feita aos conselheiros independentes). Uma terceira dimensão refere-se às obrigações, deveres e responsabilidades legais e estatutárias próprias da posição que ocupam. Estas dimensões são atravessadas ainda pela amplitude da diversidade na composição do CA, fator fundamental para a qualidade dos resultados e alta eficácia organizacional.

Estas especificidades, próprias da GC, posicionam a LCP como alternativa de liderança mais adequada, uma vez que seu oposto, a liderança menos horizontal e mais autocrática, pouco se sustenta para uma perspectiva de valor no negócio, sustentável e no longo prazo.

Deste modo, compreende-se que os objetivos gerais e específicos também foram atendidos na medida em que os conselheiros reconhecem a presença da LCP e identificam seus benefícios mesmo sem nominá-la. Entretanto, o esforço para implementá-la ainda não está consciente nas narrativas e descrições realizadas pelos conselheiros entrevistados. Já o objetivo específico que buscou localizar comportamentos e atitudes do presidente do CA em favor da LCP, investigado na perspectiva dos conselheiros, foi atendido, contudo, há espaço para maior aprofundamento considerando a perspectiva dos próprios presidentes de CA.

Este estudo, revelou que a presença da LCP nos CAs não é recente, entretanto, ainda é pouco percebida e menos ainda nominada como tal. As boas práticas de governança, traduzidas em publicações de guias, manuais, indicadores orientativos têm como objetivo principal assegurar que o CA se mantenha concentrado em proteger os interesses dos acionistas e da organização como um todo, nos melhores padrões de transparência e conformidade. No entanto, estas orientações não conseguem adentrar os meandros comportamentais envolvidos no processo relacional da GC.

O processo desta pesquisa, de modo não intencional, foi revelando ainda a jornada formativa dos conselheiros. O tornar-se conselheiro é um processo longo e lento, passa por saberes práticos sobre como administrar uma empresa, técnico e teórico sobre *business*. Ocupar posições de diretoria e/ou CEO apresentou-se como característica essencial, complementada com participações em conselhos de fundações e institutos, com atuação voluntária, atuar em uma única empresa (de segmento distinto) enquanto ainda ocupa cargos diretivos, constituíram estratégias preparatórias para conselheiros profissionais.

Por fim, foi observado um achado adicional que diz respeito aos Comitês, recomendados como boas práticas de GC, porém ainda não totalmente reconhecidos pelo mérito de suas contribuições, particularmente no que se refere aos aspectos comportamentais. Os conselheiros entrevistados foram unânimes ao relatar suas participações em diversos Comitês, tanto antes de tornarem-se conselheiros quanto

já como conselheiros, tanto em suas organizações atuais quanto como convidados para contribuir pontualmente, na qualidade de especialistas, em Comitês de outras empresas.

Os sujeitos desta pesquisa descreveram esta instância da GC como um espaço mais participativo, menos tenso e propício para aprofundar temas, divergir e sustentar pontos de vista distintos favorecendo, portanto, a aprendizagem coletiva e campo propício para a LCP.

Os Comitês têm sua origem no CA, são constituídos por conselheiros, possuem competência técnica e recursos necessários para defender os interesses da GC. Oferecem ambientação à cultura organizacional especialmente para que conselheiros independentes aprendam sobre a linguagem, os processos e *modus operandi* da organização.

É um engano acreditar que o Comitê deva apresentar posições consensuais ao CA; pelo contrário, os relatórios de suas atividades e pareceres podem e devem revelar as discordâncias entre seus membros em favor de externar o processo comportamental de LCP e de mútua influência.

As limitações da pesquisa referem-se ao campo metodológico, especificamente à particularidade dos sujeitos. A natureza do trabalho dos conselheiros, suas características profissionais e agenda de trabalho são variáveis e sujeitas a imprevistos, dificultando o acesso a estes profissionais e prolongando a etapa de coleta de dados. Outra limitação deste estudo foi a dispersão dos sujeitos entrevistados, apesar de todos integrarem empresas listadas na B3, não foi possível entrevistar profissionais que compõem o mesmo CA.

Tendências futuras indicam que a LCP no CA das empresas brasileiras listadas na B3 está gradualmente ganhando reconhecimento e importância. Embora seja possível supor que o surgimento da LCP esteja associado à Teoria da Agência, sua prática tem sido subvalorizada em comparação às prescrições tradicionais das melhores práticas do século em GC. No entanto, os resultados desta pesquisa evidenciam que os conselheiros reconhecem a presença da LCP, mesmo sem mencioná-la explicitamente, e identificam seus benefícios. Além disso, os comitês se destacaram como arenas importantes para o seu exercício.

Para estudos futuros, é relevante destacar duas áreas de contribuição. Em primeiro lugar, para conselheiros, compreender sua profissionalidade, levando em consideração não apenas sua formação, experiência, tempo de atuação e número de posições ocupadas antes de tornarem-se conselheiros é fundamental, mas, encontrar um *design* específico do desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e relacionais, um campo a ser explorado. Em segundo lugar, no âmbito do CA, compreender sua dinâmica de funcionamento em uma perspectiva interacional e sistêmica, incluindo particularmente os comitês, identificando singularidades e pluralidades capazes de construir um *design* que colabore para a efetividade do CA.

Ambos achados poderão constituir conteúdo-base para o treinamento de futuros conselheiros, aprimoramento dos atuais ocupantes e aceleração do amadurecimento da GC em curso no Brasil.

Estudos futuros podem ainda aprofundar conhecimentos sobre a LCP em CA considerando arranjos metodológicos que contemplem: a) investigações exclusivas com presidentes de CA; b) explorar vários conselheiros integrantes do mesmo CA, sobre os mesmos eventos ou incidentes para construir um mosaico de distintas perspectivas sobre um fenômeno; c) realizar estudos etnográficos em que o pesquisador possa estar mergulhado neste *lócus* de pesquisa e revelar novas perspectivas e por fim, d) realizar coleta de dados 'ao vivo', dentro das salas de reunião dos CA, enquanto as reuniões acontecem.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Renée B.; HERMALIN, Benjamin E.; WEISBACH, Michael S. The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. **Journal of Economic Literature**, v. 48, n. 1, p. 58–107, 2009.

ADLER, Adriana; BUCHAIM, Juliana. Conselho do futuro e influência do ativismo. **Grupo de Trabalho (GT) Conselho do Futuro do IBGC**, 2020. Disponível em: <https://ibgc.org.br/blog/conselho-do-futuro-ativismo>. Acesso em: 02 abr. 2022.

ALEXY, Nicole; HAZY, James. Studying collective leadership as a complex, dynamic and co-created phenomenon. *In: Article in the proceedings of the annual meeting of the Academy of Management*. Chicago, USA, 2018.

ALVESSON, Mats; and SPICER, André. Critical leadership studies: the case for critical performativity. **Human Relations**, The Tavistok Institute., v. 65, n. 3, p. 367–390. 2012

BAILEY, Bernard C.; PECK, Simon I. Boardroom Strategic Decision-Making Style: Understanding the Antecedents. **Corporate Governance: an International Review**, v. 21, n. 2, p. 131–146, 2013.

BALKUNDI, Prasad; KILDUFF, Martin. The ties that lead: A social network approach to leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 419–439. 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, Eraldo C.; MATOS, Luís Alberto L.; NASCIMENTO, Alessandra B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. ISSN 1980-7031. Blumenau, v. 11, n. 3, p. 23-38, TRI III, 2017.

BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; RÖELL, Alisa. Corporate governance and control. *In: CONSTANTINIDES, George. M.; HARRIS, Milton.; STULZ, René M. Handbook of the Economics of Finance*. 1. ed. Elsevier, 2003.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

BERTUCCI, Janete L. O. *et al.* Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 11, n. 31, p. 152-167. 2009.

BISCAIA, Gabriel V.; GOUVÊA, Diogo G. T.; COCO, Vivian L. Em direção a uma Teoria Comportamental dos Conselhos e Governança Corporativa: um olhar para as

Empresas Familiares brasileiras. *In*: XLIV ENCONTRO DA ANPAD, 2020. Evento *online*. **Anais** [...] Anpad, 2020.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa** 3a edição. Rio de Janeiro: Freitas Bastos. 2020. Edição Kindle.

BOEHM, Jim *et al.* Cyber risk measurement and the holistic cybersecurity approach: Comprehensive dashboards can accurately identify, size, and prioritize cyberthreats - here is how to build them. **McKinsey on Risk**, n. 5, p. 1-14. McKinsey & Company, 2018.

BONDÍA, Jorge L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**. n. 19, p. 20-28. doi.org/10.1590/S1413-24782002000100003. 2002.

BOONE, Christopher G. *et al.* Preparing interdisciplinary leadership for a sustainable future. **Sustainability Science**, v. 15, n. 6, p. 1723–1733, 2020.

BOONE, Christopher G.; HENDRIKS, Walter. Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. **Management Science**, v. 55, n. 2, p. 165-180. doi:10.1287/mnsc.1080.0899. 2009.

BORGES, Luiz F. X.; SERRÃO, Carlos F. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n. 24, p. 111-148, 2005.

BRANDÃO, Catarina V. **O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional**. 2010, 455p. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade do Porto, Porto, 2010.

BRASIL, Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001. Ementa: Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - 1/11/2001, Página 4 (Publicação Original). 2001.

BRYANT, Adam; SHARER, Kevin. **The CEO Test**. Boston: Harvard Business Review Press, 2021. Edição Kindle.

BUENOS, Andrea R. A. R. *et al.* Ética e Integridade: O tom vem do topo. **Coleção ética e conduta - Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos – IBGC**, v. 1, n. 1, p. 1–6, 2021.

CADBURY, Sir Adrian. **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee, 1992.

CARTER, Dorothy R. *et al.* Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 3, p. 597–622, 2015.

CATALYST. **Pyramid: women in the United States workforce (infographic)**. Nova York: Catalyst, fev, 2023. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-united-states-workforce/>. Acesso em 05 mai. 2023.

CARSON, Jay B.; TESLUK, Paul E.; MARRONE, Jennifer A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1217–1234, 2007.

CARROLL, Brigid; SIMPSON Bárbara. Capturing sociality in the movement between frames: an illustration from leadership development. **Human Relations**, v. 65, n. 10, p. 1283–1309. 2012.

CASTELLANOS, Julio D.; GEORGE, Babu. Boardroom Leadership: the board of directors as a source of strategic leadership. **Economics and business review**, v. 6, n. 20, p. 103–119. 2020.

CIKALIUK, Monique *et al.* Board leadership and governance for clear-sighted CEO succession at Air New Zealand. **Journal of Management and Organization**, v. 26, n. 5, p. 774–797, 2020.

CHARAN, Ran; CAREY, Dennis; USEEM, Michael. **Governança Ativa: as vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHUEKE, Gabriel V.; AMATUCCI, Marcos. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Interxnet - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 2, p. 1–5. 2015.

CHROBOT-MASON, Donna; GERBASI, Alexandra; CULLEN-LESTER, Kristin L. Predicting leadership relationships: the importance of collective identity. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 298-311. 2016.

CLARKE, Thomas. **International Corporate Governance: a comparative approach**. Londres: Taylor and Francis Group, 2017. Edição Kindle.

COASE, Ronald H. **The nature of the firm**. **Economica**. v. 4, p. 386-405, 1937.

COHEN, Yves. Por que Chamar o século vinte de o “Século dos Chefes”? **Sociologia & Antropologia**, v. 5, n. 3, p. 963–981, 2015.

COLLARES, Marta L. Corporate governance: a major factor in shareholder activism in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 24, n. 5, p. 414-431. 2020.

COLLINGS, David G. *et al.* Strategic human resource management and COVID-19: emerging challenges and research opportunities. **Journal of Management Studies**, vol. 58, n. 5, p. 1378-1382. 2021.

COLLINSON, David. Critical leadership studies. *In: Bryman, A. et al.* **The SAGE Handbook of Leadership**, p. 181–194. London: SAGE. 2011.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, CVM. Cartilha de Governança CVM. **Comissão de Valores Mobiliários**. Rio de Janeiro. 2002.

CONGER, Jay; LAWLER, Edward E. Sharing Leadership on Corporate Boards: A Critical Requirement for Teamwork at the Top. **SSRN Electronic Journal**, Abr., 2009.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso, 2021. Edição Kindle.

CURRIE, Graeme; LOCKETT, Andy; SUHOMLINOVA, Olga. The institutionalization of distributed leadership: a 'Catch-22' in English public services. **Human Relations**, v. 62, n. 11, p. 1735–1761. 2009.

DAY, David V.; HARRISON, Michelle M. A Multilevel, Identity-based Approach to Leadership Development. **Human Resource Management Review**, Amsterdam, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007.

DeCHURCH, Leslie A. *et al.* A historiometric analysis of leadership in mission critical multiteam environments. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 152–169. 2011.

DENIS, Jean L.; LANGLEY, Ann; ROULEAU, Linda. The practice of leadership in the messy world of organizations. **Leadership**, v. 6, n. 1, p. 67–88. 2010.

DONALDSON, Lex; DAVIS, James H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. **Australian Journal of management**, v. 16, n. 1, p. 49-64, 1991.

DRATH, Wilfred H. *et al.* Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 635–653. 2008.

ECKERT, Alex. Nível de maturidade de *compliance* e Governança Corporativa: estudo de caso em pequenas e médias empresas da Serra Gaúcha. *In: Jornada Acadêmica de governança Corporativa – PUCRS - Anais eletrônicos*. Porto Alegre, 2021.

ENSLEY, Michael D.; HMIELESKI, Keith M.; PEARCE, Craig. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams:

implications for the performance of startups. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 217–231. 2006.

ERICKSEN, Jeff; DYER, Lee. Right from the start: Exploring the effects of early team events on subsequent project team development and performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, n. 3, p. 438–471. 2004.

EVANS, Trevor. Cinco explicações para a crise financeira. **Revista Tempo do Mundo**, v. 3, n. 1, p. 22. 2011.

FAIRHURST, Gail T.; CONNAUGHTON, Stacey L. Leadership: A communicative perspective. **Leadership**, v. 10, n. 1, p. 7–35. 2014.

FAIRHURST, Gail T. *et al.* Studying collective leadership: The road ahead. **Human Relations**, v. 73, n. 4, p. 598–614. 2020.

FAMA, Eugene. F.; JENSEN, Michael C. Separation of Ownership and Control. **The Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983.

FAQUETI, Marouva F.; KRAUSE, Micheline G.; CUNHA, Cristiano J. C. A. Liderança Relacional: um estudo bibliométrico. CIKI - VIII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, **Anais**. 2018.

FERNANDES, Ciro A. **Características relevantes à escolha de conselheiro de administração independente**. 2018, 158p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, 2018.

FIEDLER, Fred E. A theory of leadership effectiveness. **Mcgraw-hill series in management**. New York: McGraw-Hill. 1967.

FITZGERALD, Louise *et al.* Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 227–239. 2013.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, vol. 51, n. 4, p. 327-57, 1954.

FLETCHER, Joyce K. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. **The Leadership Quarterly**, v.15, n. 5, p. 647–661. 2004.

FORBES, Daniel P.; MILLIKEN, Frances J. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 489-505. 1999.

FOX, Mark A.; HAMILTON, Robert T. Ownership and diversification: agency theory and stewardship theory. **Journal of Management Study**, v. 31, n. 1, p. 69-81, 1994.

FREIRE, José R. S. *et al.* Liderança Coletiva: proposta de escala de autoavaliação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1. 2015.

FRIEDRICH, Tamara L. *et al.* A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. **Leadership Quarterly**, v. 20, n. 6, p. 933-958. 2009.

FRIEDRICH, Tamara L.; GRIFFITH, Jennifer A.; MUMFORD, Michael D. Collective leadership behaviors: evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 312-333. 2016.

GALINDO, Cristina. Quando as empresas são mais poderosas que os países. **El País**, Espanha, 07 nov. 2017. Seção Economia. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/11/03/economia/1509714366_037336.html.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019. Edição Kindle.

GLASBERG, Davita S.; SCHWARTZ, Michael. Ownership and control of corporation. **Annual Review of Sociology**, v. 9, p. 311-332, 1983.

GLOBAL NETWORK OF DIRECTOR INSTITUTES (GNDI). **Global Network of Director Institutes 2020–2021 Survey Report**. Disponível em: <https://gndi.weebly.com/> Acesso em 22 abr 2022.

GOOBEY, Alastair R. As origens da governança: uma história secular. *In*: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

GORDON, Raymond D. Dispersed leadership: Exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework. **Management Communication Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 260–287. 2010.

GREMLER, Dwayne D. The critical incident technique in service research. **Journal of Service Research**, vol. 7 n. 1, p. 65-89, 2004.

GRILLO, Flávia F. *et al.* Influência da presença familiar no controle, gestão e conselho de administração sobre a relevância e a tempestividade das informações contábeis. **Revista Universo Contábil**, vol. 13, n. 1, p. 85-105. 2017.

GRONN, Peter. Substituting for leadership: the neglected role of the leadership couple. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 41-62.1999.

GRONN, Peter. Leadership configurations. **Leadership**, v. 5, n. 3, p. 381–394. 2009.

GRONN, Peter. Distributed leadership as a unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 423–451. 2002.

GUERRA, Sandra. **A Caixa-preta da governança: para todos aqueles que precisam entender como o comportamento impacta as salas do conselho**. Rio de Janeiro: Best Business, 2017.

GUERRA, Sandra. **The Black Box of Governance: boards of directors revealed by those who inhabit them**. New York: Routledge, 2021.

GUERRA, Sandra; SANTOS, Rafael L. Headaches, Concerns, and Regrets: What Does the Experience of 102 Brazilian Directors Tell Us? **International Finance Corporation**, p. 1–20. 2017.

GUERRERO, Sylvie; LAPALME, Marie-Ève; SÉGUIN, Michel. Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives' Motivation and Commitment. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 22, n. 1, p. 88–101, 2015.

GUSMÃO, Ivonaldo B. **Expertise do Conselho de Administração, rentabilidade e valor de mercado em empresas brasileiras transnacionais**. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

HAZY, James; EROGUL, Murat S. Building a Culture of Leadership for Tomorrow's Complex Global Organizations. *In*: Conference: Academy of Management Annual Meeting. Ago, 2018.

HAZY, James; UHL-BIEN, Mary. Towards operationalizing complexity leadership: how generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. **Leadership**, v. 11, n. 1, p. 79–104. 2015.

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

HOLM Flemming; FAIRHURST Gail T. Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. **Human Relations**, v. 71, n. 5, p. 692–721. 2018.

HUANG, Shiu-Li.; KUO, Ming-Yen. Critical success factors in the sharing economy: a customer perspective. **Service Business**, v. 14, p. 553–576, 2020.

HULME, E. Wyndham. *Statistical Bibliography in Relation to the Growth of Modern Civilization: Two Lectures delivered in the University of Cambridge in May 1922.* **Nature** v. 112, p. 585–586. London: Grafton and Co., 1923.

HUSE, Morten. *Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance.* **British Journal of Management.** doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00448.x. 16(s1), p. 65–79. March 2005.

IBRAHIM, Nabil A.; HOWARD, Donald P.; ANGELIDIS, John P. *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. 2003.

INFOMONEY. *Escândalos empresariais minam a confiança dos investidores em 2002: A lista inclui Enron, WorldCom, Qwest, Xerox, Merck, Bristol-Myers Squibb, AOL Time Warner, Citigroup e JP Morgan Chase.* **Infomoney**, São Paulo, p. online, 24 jun. 2002. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/escandalos-empresariais-minam-a-confianca-dos-investidores-em-2002/>. Acesso em: 1 nov. 2021.

INFOMONEY. *O que é a B3 e como investir na bolsa brasileira.* **Infomoney**, São Paulo, p. online, 8 nov. 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/guias/o-que-e-b3/#o-que-e-a-b3>. Acesso em: 28 mai. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, IBGC. **5ª Edição Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** São Paulo: IBGC. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, IBGC. **Perfil dos conselhos de administração.** São Paulo: 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, IBGC. **O pensar estratégico nas organizações e seus órgãos de governança.** São Paulo: IBGC. 2021.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SECURITIES COMMISSIONS, IOSCO. **Cyber Security in Securities Markets: An International Perspective.** Report on IOSCO's cyber risk coordination efforts, 2016. Disponível em: website www.iosco.org. Disponível em 02 mai 2023.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE, IPCC. **Evaluating the IPCC's first virtual Lead Author Meeting: An evaluation by the Technical Support Unit of Working Group III of the Intergovernmental Panel on Climate Change, 2020.** Disponível em: <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2020/07/IPCC-WG-III-TSU-Report->

Evaluating_the_IPCCs_first_Virtual_Lead_Author_Meeting.pdf; Acesso em: 19 jun. 2023.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, July, 1976.

JOHNSON, Jonathan L.; DAILY, Catherine M.; ELLSTRAND, Alan E.. Boards of directors: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 409-438. 1996

JONSSON, Eythor I. The role model of the board: a preliminary study of the roles of Icelandic Boards. **Corporate Governance: an international review**, v. 13, n. 5, p. 710-717, Sep. 2005

KAZEMI, Mehdi; ALAVI, Seyyed B. A theoretical framework for several antecedents of shared leadership in corporate board contexts. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 10, n. 4, p. 751–781, 2017.

KLARNER, Patricia; PROBST, Gilbert; KIRCHER, Monika. The forward-looking board of directors. **Deloitte & Swiss Board Institute**, 2020.

KONIGSBURG, Dan; THORNE, Sharon. **Progress at a snail's pace, women in the boardroom: A global perspective**. 7ª edição. Deloitte Global, 2022.

KPMG AUDITORES, KPMG. **A Governança corporativa e o mercado de capitais**. Organizado por ACI Institute Brasil e KPMG Board Leadership Center. 17ª edição. São Paulo: KPMG. 2022.

KRAUSE, Ryan; WITHERS, Michael C.; WALLER, Mary. J. Leading the Board in a Crisis: Strategy and Performance Implications of Board Chair Directive Leadership. **Journal of Management**, v. 31, n.1. <https://doi.org/10.1177/01492063221121584>. 2022.

LEBLANC, Richard. **The handbook of board governance: a comprehensive guide for public, private, and not-for-profit board members**. 2ª edição. Toronto, Canada: Wiley, 2020. Edição Kindle.

LEBLANC, Richard; GILLIES, James. **Inside the boardroom: how boards really work and the coming revolution in corporate governance**. Mississauga, CA: Wiley, 2005. Edição Kindle.

LEBLANC, Richard; SCHWARTZ, Mark S. The black box of board process: gaining access to a difficult subject. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 5, p. 843–851. 2007.

LEIGHTON, David S.R.; THAIN, Donald H. **Making Boards Work: what directors must do to make Canadian boards effective**. Whitby, CA: McGraw-Hill Ryerson. 1997.

LICHTENSTEIN, Hans; LUTZ, Vanessa. Use of self-assessment by nonprofit organization Boards: the Swiss case. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 20, n. 4, p. 83–96, 2009.

LIN, Ton C.W. **The capitalist and the activist: corporate social activism and the new business of change**. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc, 2022. Edição Kindle.

LOTKA, Alfred J. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, v. 16, n. 12, p. 317-323, June 1926.

LORSCH, Jay W.; CARTER, Colin B. **Back to the drawing board: designing corporate boards for a complex world**. Boston: Harvard Business School Press. 2004.

MACE, Myles M. Directors: Mith and Reality (1971) in: CLARQUE, Thomas (ed). **Theories of Corporate Governance: the philosophical foundations of corporate governance**. Oxon: Routledge, 370 p. 96-107, 2004. Edição Kindle.

MALVEZZI, Sigmar. Liderança. *In*: BENDASSOLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. p. 417 – 423. ISBN 978-85-8040-480-7. São Paulo: Casa do psicólogo, 2015.

MARCHIANO, Marcello. A produção científica sobre os temas conselho de administração e processo decisório: um estudo bibliométrico entre 1971 – 2016. *In*: XX SEMEAD Seminários em Administração, nov. 2017, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SemeAD. 2017.

MARION, Russ *et al.* Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: a collectivist analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 242–260. 2016.

MARTINS, Henrique C.; RODRIGUES, Suzana B. Atributos e papéis dos Conselhos de Administração das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, p. 23–35. 2005.

MATHIEU, John E.; LUCIANO, Margaret M.; DeCHURCH, Leslie A. **Multiteam systems: the Next Chapter**. *In*: CAMPBELL, John P.; WILMOT, Michael P. **The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology and Employee Performance**. London, UK: SAGE Publications. 2018.

McNULTY, Terry; PETTIGREW, Andrew. Strategists on the Board. **Organization Studies**. **Safe Journals**, v. 20, n. 1, p. 47–74. 1999.

MICHAELIS: **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Ed. Melhoramentos (Dicionários Michaelis). 2015.

MILLS, Wright. C. **The Power Elite**. London: Oxford University Press, 1956. Edição Kindle.

MINAYO, Maria C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 01–12, 2017.

MOATS, Maria C.; DeNICOLA, Paul. Charting the course through a changing governance landscape. **PwC's 2022 Annual Corporate Directors Survey**. Disponível em: <<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2022-annual-corporate-directors-survey.pdf>>.

MORAES, Lena L.; KAFURE, Ivette. Bibliometria e ciência de dados: um exemplo de busca e análise de dados da *Web of Science (WoS)*. **RDBCI - Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, n. 00, p. e020016, Campinas, SP. 2020.

MORLEY, Ian E.; HOSKING, Dian-Marie. **Leadership, learning and negotiation in a social psychology of organizing**. In: BENNETT Nigel; ANDERSON Lesley. *Rethinking Educational Leadership*, p. 43–59. London: SAGE. 2003.

MURASE, Toshio; *et al.* Mind the gap: The role of leadership in multiteam system collective cognition. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 5, p. 972–986. 2014.

NADLER, David A. Building better boards. **Harvard business review**, v.82, n. 5, p. 102–152. 2004.

NADLER, David A.; BEHAN, Beverly A.; NADLER, Mark B. **Building better boards: a blueprint for effective governance**. Jossey-Bass Leadership Series. San Francisco: Wiley, 2006. Edição Kindle.

NEIL, Alderton; SMITS, Hanneke. **Evidencing the contribution of gender balance to board effectiveness**. Lintstock e 30% Club growth through diversity. London - UK: 2023. Disponível em: <https://30percentclub.org/gender-balanced-boards-improve-company-culture/> Acesso em: 21 mar 2023.

NUNES, Juliane V. *et al.* A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Fronteiras – estudos midiáticos**, v. 19, n. 2, p. 233–244. 2017.

O'KELLEY, Rusty; GOODMAN, Anthony; SANDERSON, Laura. **Review of shareholder activism**. In: Harvard law school Forum on Corporate Governance. Russell Reynolds Associates. Q1 2022 - Monthly Archives: April 2022. Disponível em: <https://corpgov.law.harvard.edu/>. Acesso em: 06 jun 2022.

OLIVA, Eduardo. C.; SCUCUGLIA, Rafael; SELICANI, Giulia P. Liderança Coletiva: Um Novo Olhar para os Conselhos de Administração. *In: XXXVIII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2014.

Organização Pan-Americana de Saúde, OPAS; Organização Mundial de Saúde, OMS. **Histórico da pandemia de COVID-19**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em 05 abr 2023.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais**. OECD Publishing, Paris: 2018.

OSNES, Gry; WILHELMSEN, Agnes. **Leadership and Strategic Succession: the how and why for boards and CEOs**. Routledge Studies in Leadership Research. New York: Taylor and Francis, 2021. Edição Kindle.

OSPINA, Sonia M. *et al.* Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. **Human Relations**, v. 73, n. 4, p. 441–463. 2020.

PERLS, Frederick S. **Gestalt-Terapia Explicada**, São Paulo: Summus Editorial, 1977.

PARENTE, Tobias C. **Governança e responsabilidade social corporativa: perspectivas dos conselheiros de administração no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PARENTE, Tobias C. **Efetividade das decisões em conselhos de administração de empresas familiares: uma abordagem configuracional**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

PARENTE, Tobias C.; MACHADO FILHO, Claudio A. P. Boards of directors in Brazil: Literature review and research agenda. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 6, p. 1–31. 2020.

PEARCE, Craig L.; CONGER, Jay A. **Shared Leadership - Reframing the Hows and Whys of Leadership**. Thousand Oaks, CA: SAGE. 2003.

PEARCE, Craig L.; CONGER, Jay A.; LOCKE, Edwin A. Shared leadership theory. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 5, p. 622–628, 2008.

PENHA, Emanuel D. S. *et al.* Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 306–315, 2016.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The External Control of Organizations: a resource dependence perspective**. Stanford: Stanford University Press, 1978. Edição Kindle.

PUGLIESE, Amedeo *et al.* Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 292–306, 2009.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva. 2003.

RAELIN, Joseph A. Leadership as practice: theory and application – An editor's reflection. **Leadership**, v.13(2), p. 215–221. 2017.

REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL (RBPG). **ODS como impulsionadores dos negócios**. Disponível em: https://www.pactoglobal.org.br/ods_empresas. Acesso em 10 set. 2021.

REID, Wendy; KARAMBAYYA Rekha. The shadow of history: situated dynamics of trust in dual executive leadership. **Leadership**, v. 12, n. 5, p. 609–631. 2016.

RIVAS, Luís A. *et al.* Conselho de administração e desempenho financeiro: um estudo bibliométrico. **Tendências** - Revista da Faculdade de Ciências Econômico e Administrativo. Universidade de Narino. Vol. XXII, nº 1, p. 180-203. 2021.

ROSSETTI, José P.; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2016.

SAMPAIO, Rafael C.; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, 2021.

SANTOS, Alexandre; CKAGNAZAROFF, Ivan B. O conselho de administração sob a perspectiva de diretores executivos, conselheiros, consultores, gestores de fundos e acadêmicos. *In: XXXVI Encontro da ANPAD*, set, 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

SCOTT, John. **Corporate Business and Capitalist Classes**. Oxford: Oxford University Press, 1997. Edição Kindle.

SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel C. M.; GUIMARÃES, Leandro B. **Desenvolvimento sustentável**. Petrópolis: Vozes, 2007.

SERGI, Viviane. **Who's leading the way? Investigating the contributions of materiality to leadership as practice**. *In: RAE LIN, Joseph A. Leadership as Practice: theory and applications*. p. 124–145. New York: Routledge. 2016.

SILVA, Edson C. **Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Juliana T. *et al.* Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Recape - Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 43–62. 2020.

SILVEIRA, Alexandre D.M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. Vinhedo: Virtuous Company, 2021. Edição Kindle.

SPILLANE, James P. Distributed leadership. **Educational Forum**, v. 69, n. 2, p. 143–150, 2005.

STEFANO, Silvio R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 2008.

STILES, Philip; TAYLOR, Bernard. **Boards at Work: how directors view their roles and responsibilities**. New York: Oxford University, 2001. Edição Kindle.

TIROLE, Jean. **The Theory of Corporate Finance**. New Jersey: Princeton University Press, 2010. Edição Kindle.

UHL-BIEN, Mary. Relational Leadership Theory: exploring the social processes of leadership and organizing. **Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676. 2006.

UHL-BIEN, Mary; ARENA, Michael J. Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, p. 89-104. 2018.

USEEM, Michael. **Leading up: how to lead your boss so you both win**. New York: Crown Business Inc, 2003. Edição Kindle.

VANDEWAERDE, Maarten *et al.* Board Team Leadership Revisited: A Conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom. **Journal of Business Ethics**, v. 104, p. 403-420, 2011.

VAN EES, Hans; GABRIELSSON, Jonas; HUSE, Morten. Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 307–319. 2009.

VEIGA, Amanda D. S.; NEUMANN, Marguit.; SANCHES, Simone L. R. A semântica de geração de valor no relato integrado: gerar valor do que e para quem? *In*: XLII Encontro da ANPAD, out, 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: EnANPAD, 2018.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203–220. 2014.

WESTON, J. Fred. Toward theories of financial policy. **The Journal of Finance**, vol. 10, n. 2, p. 130-143. <https://doi.org/10.2307/2976041>,1955.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications**: A Study in the Economics of Internal Organization. New York: The Free Press, 1975.

WHITE, Leroy; CURRIE, Graeme; LOCKETT, Andy. The enactment of plural leadership in a health and social care network: the influence of institutional context. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 730–745. 2014.

WHITE, Leroy; CURRIE, Graeme; LOCKETT, Andy. Pluralized leadership in complex organizations: exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. **The Leadership Quarterly**, v.27, n.2, p. 280–297. 2016.

WODAK, Ruth; KWON, Winston; CLARKE Ian. ‘Getting people on board’: discursive leadership for consensus building in team meetings. **Discourse & Society**, v. 22, n. 5, p. 592–616. 2011.

YAMMARINO, Francis J. *et al.* Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. **Military Psychology**, v. 22, n. sup 1, p. S15–S41. 2010.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Série Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAHRA, Shaker A.; PEARCE, John A. Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 291-334, Jun. 1989.

ZHU, Jinlong *et al.* Shared Leadership: a state-of-the-art review and future research agenda. **Journal of Organization Behavior**. Manuscript for the IRIOP Annual Review Issue, 2019.

ZOOGAH, Baniyelme. D. Companionate leadership: a shemswian perspective. **Africa Journal of Management**, v. 00, n. 3, p. 214–247, 2020.

Apêndice A – Levantamento bibliométrico inicial

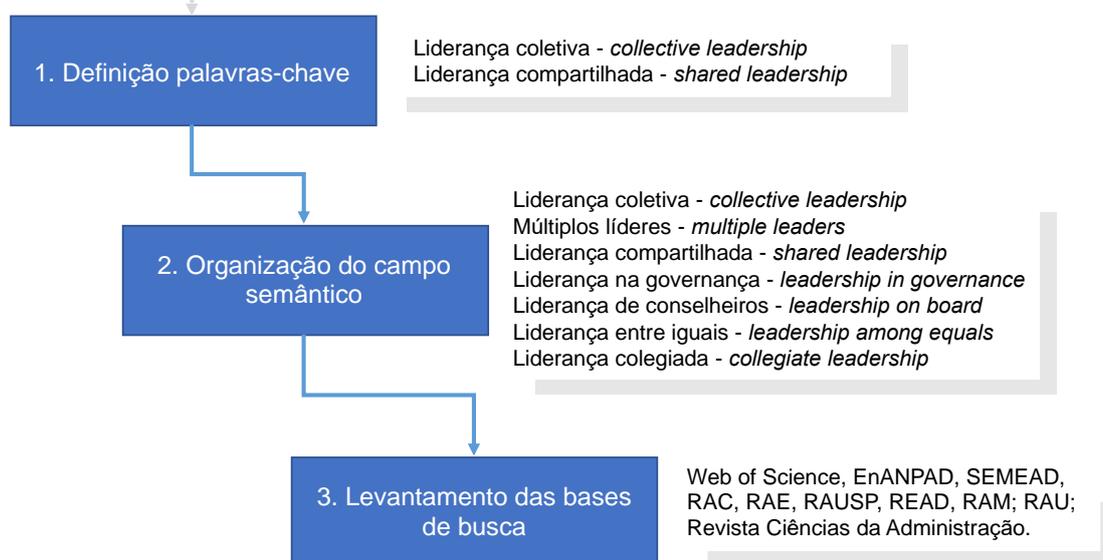
Os estudos bibliométricos ou cientométricos resultam dos esforços de Hulme (1923), Lotka (1926) e outros pesquisadores que acreditavam que é através da produção científica que se pode revelar a geração de conhecimentos (CHUEKE; AMATUCCI, 2015). A bibliometria contribui particularmente, ao fazer uso de técnicas matemáticas e estatísticas, para medir e descrever padrões e correlações nas publicações e comportamentos de determinado agrupamento de usuários (MORAES; KAFURE, 2020).

Para efeito desta pesquisa, o levantamento bibliométrico percorreu as seguintes etapas: a) definição manual dos termos de busca: palavra-chave principal, palavras-chave aproximadas e respectivos sinônimos; b) organização do campo semântico de busca e por fim, c) o levantamento das bases de busca, conforme indica a Figura 1:

Figura 1- Etapa 1 da Bibliometria

Artigos iniciais (referência para busca):

- Freire *et al.* (2015)
- Oliva, Scucuglia Selicani (2014)



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

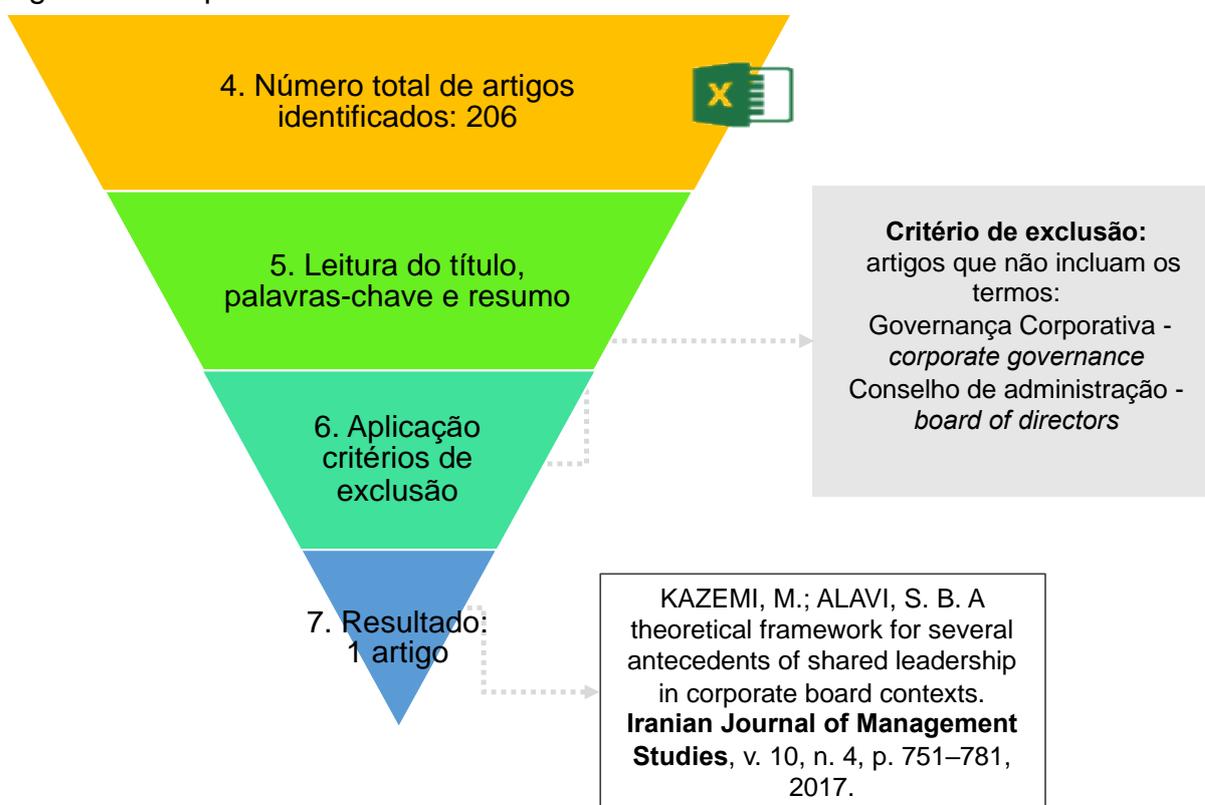
Para a definição das primeiras palavras-chave de busca: liderança coletiva e liderança compartilhada, tomou-se por base os artigos de Freire *et al.* (2015) e de

Oliva, Scucuglia e Selicani (2014) em português e inglês. A partir das referências iniciais, se constituiu o campo semântico com palavras adicionais cujo sentido aproximam-se: liderança coletiva, múltiplos líderes, liderança na governança, liderança de conselheiros, liderança entre iguais e liderança colegiada. Utilizou-se as palavras em português e em inglês.

Baseada nos mesmos autores, Freire *et al.* (2015) e de Oliva, Scucuglia e Selicani (2014), organizou-se as bases de busca incluindo jornal, congressos e bases de referência, a saber: *Web of Science*, EnANPAD, SemeAD, RAC, RAE, RAUSP, READ, RAM; RAU; Revista Ciências da Administração.

A Etapa 1 da bibliometria foi executada em outubro de 2020 e foram levantados 206 artigos. A Etapa 2 foi iniciada em seguida e consistiu em integrar em uma única base, apoiada na ferramenta do Microsoft Excel, com as seguintes informações: autores, título do artigo, resumo e DOI do artigo. A Figura 2 ilustra a etapa 2:

Figura 2 – Etapa 2 da Bibliometria



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ao realizar a leitura dos campos título, palavras-chave e resumo de cada artigo, foi possível compreender o contexto em que a liderança coletiva e seus similares semânticos estavam sendo aplicados. Em sua maioria, a contextos organizacionais envolvendo equipes de projetos nas mais diversas instâncias organizacionais.

Foi necessário utilizar os critérios de exclusão (etapas 5 e 6 simultaneamente) para aprimorar a busca específica ao contexto desta pesquisa: governança corporativa e conselhos de administração.

Como resultado desta etapa do trabalho bibliométrico localizou-se um único artigo publicado no *Iranian Journal of Management* em 2017 por Mehdi Kazemi e Seyyed Babak Alavi. Os pesquisadores atuam no departamento de administração da Escola de Pós-Graduação em Administração e Economia *Sharif University of Technology*, Teerã, Irã. A pesquisa publicada aborda antecedentes da liderança compartilhada no conselho de administração em uma perspectiva teórica apenas.

Dada a escassez de artigos, realizou-se uma segunda leitura na base de dados a fim de identificar eventuais equívocos. Ainda sobre a escassez de artigos identificados, não houve necessidade de utilizar *softwares* bibliométricos que oferecem especial apoio para grande volume de artigos.

Na segunda leitura realizada na mesma base de dados, foram selecionados mais três artigos que trazem contribuições conceituais para a compreensão das pesquisas em liderança coletiva e compartilhada em andamento, embora não tratem especificamente do contexto da governança corporativa, poderão contribuir com este projeto. Artigos destacados no Quadro 1:

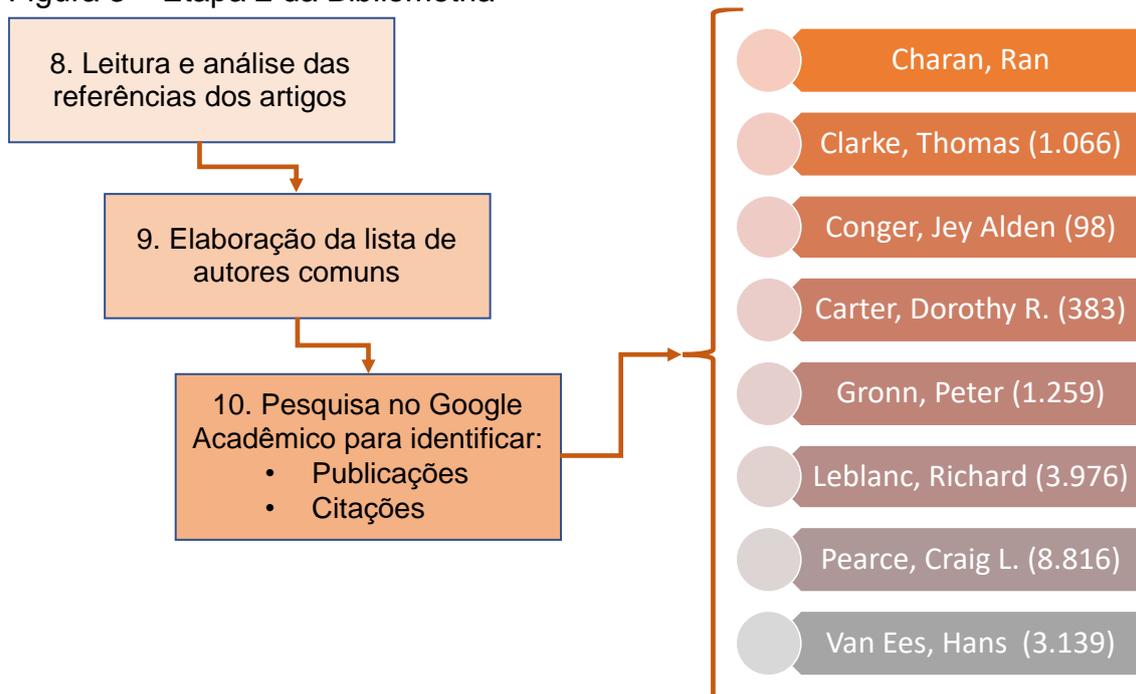
Quadro 1 – Artigos identificados na releitura da Etapa 2

Liderança Coletiva Em contextos distintos da governança corporativa
OSPINA, S. M. <i>et al.</i> Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. Human Relations , v. 73, n. 4, p. 441–463, 2020.
ZOOGAH, B. D. Companionate leadership: A shemswian perspective. Africa Journal of Management , v. 00, n. 3, p. 214–247, 2020.
FAIRHURST, G. T. <i>et al.</i> Studying collective leadership: The road ahead. Human Relations , v. 73, n. 4, p. 598–614, 2020.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Na etapa 3 da bibliometria, foi realizada uma análise nas referências de cada artigo a fim de identificar autores e/ou publicações em comum, etapa 8 da bibliometria. Após identificar os autores que se repetem, foi possível criar uma lista com nove autores, conforme etapa 9 indicada na Figura 3:

Figura 3 – Etapa 2 da Bibliometria



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme aponta a etapa 10, realizou-se busca individualizada na ferramenta *Google Acadêmico* de cada autor com objetivo de identificar outras publicações que possam dialogar com o projeto de pesquisa, ora iniciado e a quantidade de citações, indicado entre parênteses ao lado no nome de cada autor, para se ter uma referência de suas contribuições. O resultado desta pesquisa bibliométrica (manual) pode ser observado do lado direito da Figura 3 com a lista dos autores.

A leitura e comparação foi realizada sem apoio de softwares bibliométricos em razão do baixo volume de dados.

RESULTADOS

Os resultados do exercício bibliométrico possibilitaram a elaboração de um quadro síntese, organizado em ordem alfabética pelo sobrenome do autor, dos achados científicos que passam a nortear os passos iniciais deste projeto de pesquisa, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Quadro síntese dos resultados bibliométricos

	AUTOR	ANO	TÍTULO	TIPO	JOURNAL	LIVRO
1	CHARAN, Ran; CAREY, Dennis; USEEM, Michael.	2014	Governança Ativa: as vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos.	Livro		1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
2	CLARKE, Thomas.	2017	International Corporate Governance: a comparative approach.	Livro		Londres: Taylor and Francis Group. Edição Kindle.
3	CONGER, Jay; LAWLER, Edward E.	2009	Sharing leadership on corporate boards: A critical requirement for teamwork at the top.	Artigo	Marshall School of Business Working Paper No. MOR, p. 19-09.	
4	CARTER, Dorothy R. <i>et al.</i>	2015	Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review.	Artigo	Journal of Applied Psychology, v. 100, n. 3, p. 597–622.	
5	FAIRHURST, Gail T. <i>et al.</i>	2020	Studying collective leadership: The road ahead.	Artigo	Human Relations, v. 73, n. 4, p. 598–614.	
6	GRONN, Peter	2015	The view from inside leadership configurations., 2015.	Artigo	Human Relations, v. 68, n. 4, p. 545–560.	
7	KAZEMI, Mehdi; ALAVI, Seyyed B.	2017.	A theoretical framework for several antecedents of shared leadership in	Artigo	Iranian Journal of Management Studies, v. 10, n. 4, p. 751–781.	

			corporate board contexts.			
8	LEBLANC, Richard.	2020	The handbook of board governance: a comprehensive guide for public, private, and not-for-profit board members.	Livro		Mississauga: Wiley. Edição Kindle.
9	OSPINA, Sonia. M. <i>et al.</i>	2020	Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method.	Artigo	Human Relations, v. 73, n. 4, p. 441–463.	2ª edição, Toronto: Wiley. Edição Kindle. Canada.
10	PEARCE, Craig L.; CONGER, Jay A.; LOCKE, Edwin A.	2008	Shared leadership theory.	Artigo	Leadership Quarterly, v. 19, n. 5, p. 622–628.	
11	VAN EES, Hans; GABRIELSSON, Jonas; HUSE, Morten	2009	Toward a behavioral theory of boards and corporate governance.	Artigo	Corporate Governance: An International Review, v. 17, n. 3, p. 307–319.	
12	ZOOGAH, Baniyelme D.	2020	Companionate leadership: A shemswian perspective.	Artigo	Africa Journal of Management, v. 00, n. 3, p. 214–247.	

Fonte: elaborado pela autora (2022)

A partir do quadro síntese, constituído por 3 livros e 9 artigos, com 50% das publicações concentradas nos últimos cinco anos e as demais, publicadas em no máximo 12 anos.

CONCLUSÃO

O levantamento bibliométrico realizado para efeito deste projeto de pesquisa, aponta significativa escassez de artigos sobre o tema da liderança coletiva e liderança compartilhada no contexto da governança corporativa, praticada entre os membros do conselho de administração indicando assim, a necessidade de pesquisas neste campo.

Dos poucos artigos identificados, estes não resultam de pesquisas empíricas, indicando nova lacuna a ser preenchida.

O levantamento bibliométrico contudo, embora modesto, permite identificar autores com citações comuns, oferecendo caminhos para iniciar pesquisas no campo da liderança coletiva e compartilhada no contexto da governança corporativa.

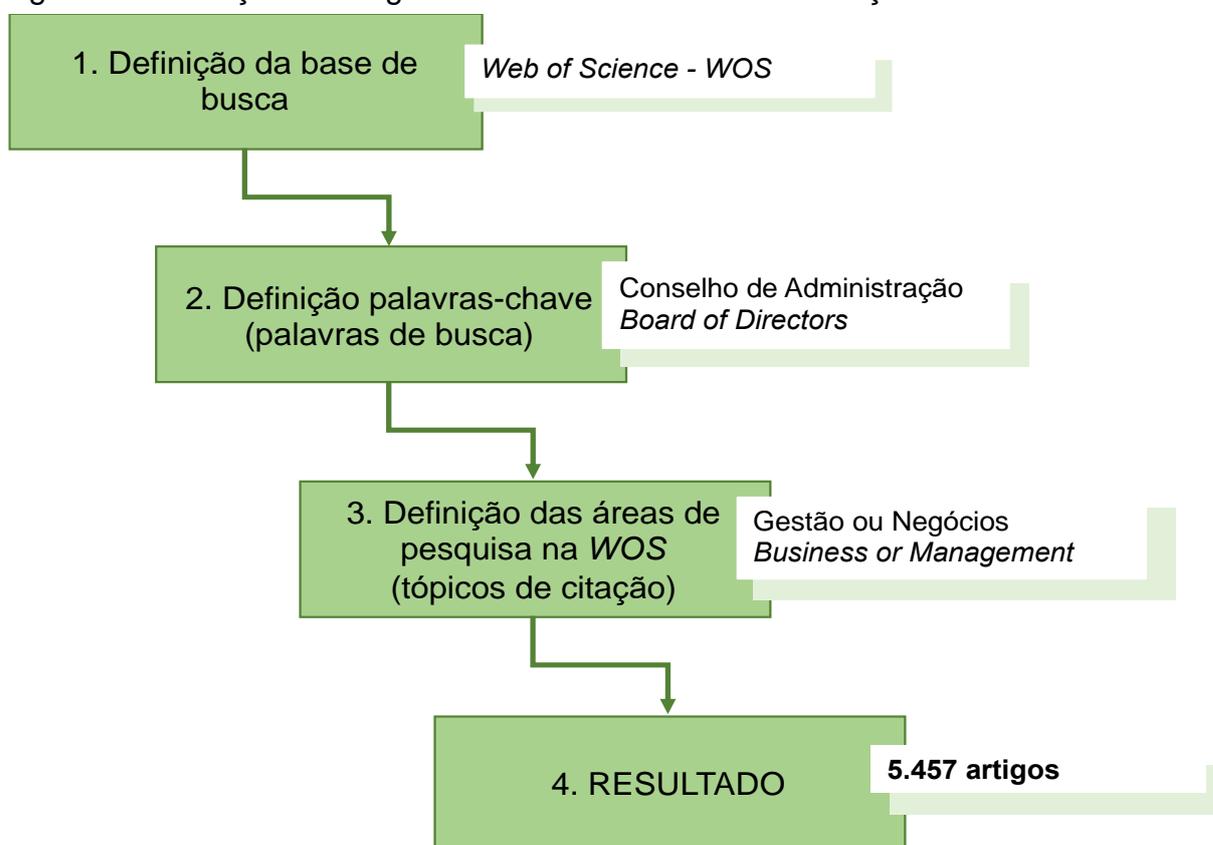
Nota:

As referências utilizadas na elaboração deste apêndice estão contidas no capítulo Referências.

Apêndice B – Bibliometria sobre Conselhos de Administração

Com objetivo de analisar a produção sobre CA, realizou-se busca de artigos produzidos em publicações indexadas na base *Web of Science* (WOS) utilizando o descritor “*board of directors*”, nas categorias *Business* e *Management*. A busca foi realizada em 31 de março de 2022, resultando em um total de 5.457 artigos, conforme ilustra a Figura 1:

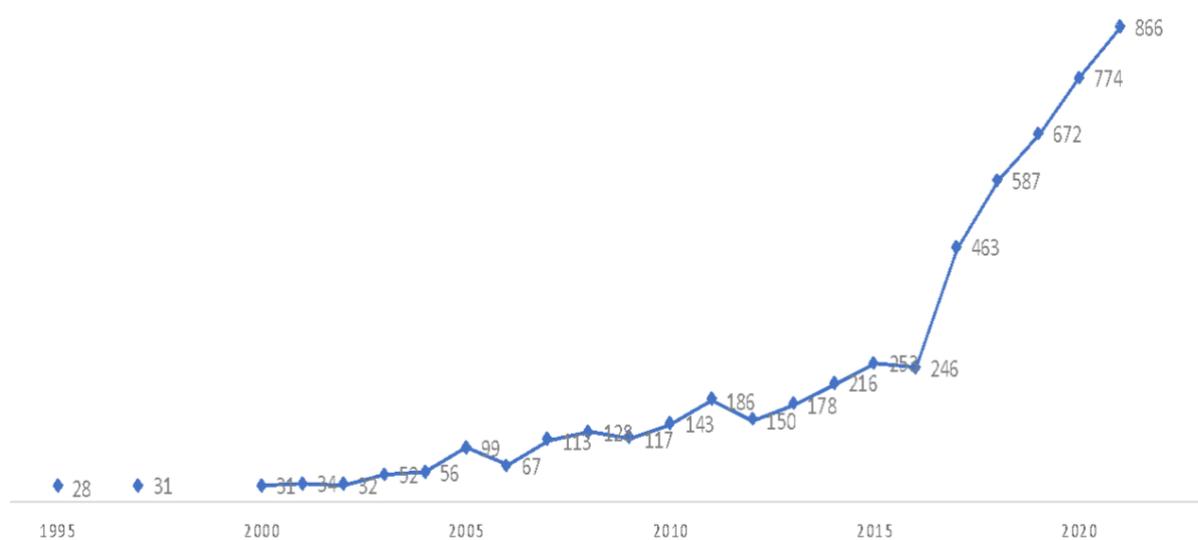
Figura 1 - Produção de artigos sobre conselho de administração



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir do levantamento e análise da linha tempo, evidencia-se a crescente produção anual e conseqüente aumento do interesse pelo tema, Figura 2, corroborando as constatações de Leblanc e Gillies (2005) ao afirmarem acerca do interesse gradual em compreender as atividades e práticas dos CA.

Figura 2 - Produção de artigos sobre conselho de administração



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da WOS (2022)

Observa-se que as primeiras produções, datadas em 1995, compõe um conjunto de 28 artigos contra 866 artigos produzidos no último ano, de março de 2021 a fevereiro de 2022. Ao realizar a leitura dos títulos e palavras-chave destes artigos, pode-se agrupá-los em macro categorias e desta maneira, comparar a produção científica 27 anos após as primeiras produções sobre CA, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Macro categorias das produções sobre CA

Macro Categoria	1995		2022	
	Números absolutos	Percentual	Números absolutos	Percentual
Atuação e composição do CA	9	32%	276	32%
GC, teria e/ou conflito de agência,	6	22%	76	9%
Remuneração	4	14%	44	5%
Comitê Auditoria	2	7%	79	9%
Turnover e capacitação do CA	3	11%	14	2%
Estudo de caso	4	14%	72	8%
Performance e gerenciamento de riscos	-	-	218	25%
Outros	-	-	87	10%
TOTAL	28	100%	866	100%

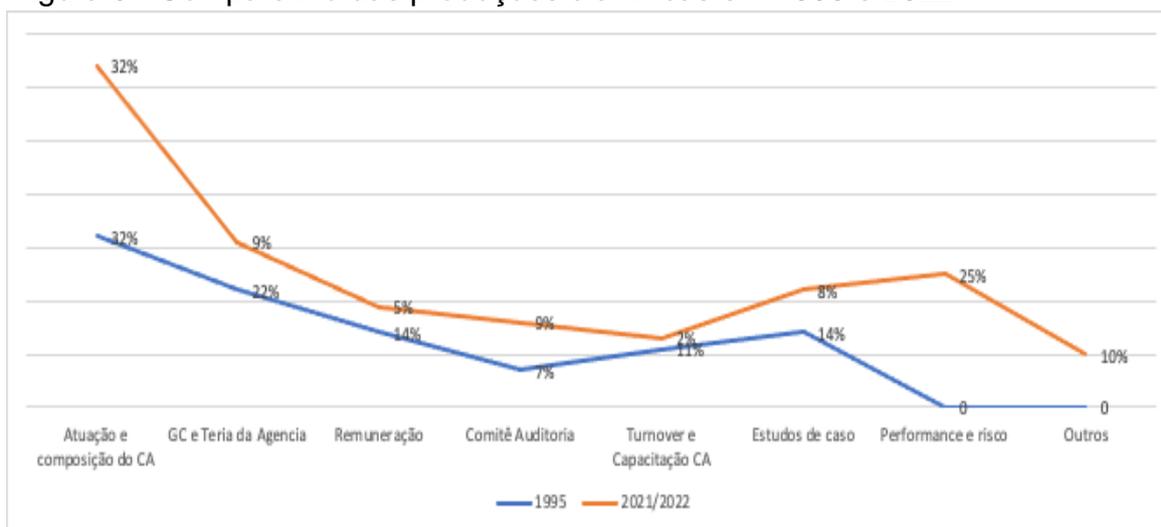
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da WOS (2022)

Os artigos foram agrupados por macro categorias, a saber: Atuação e composição do CA; GC, teoria da agência e conflito de agência; Remuneração (do CA e do CEO); Auditoria e comitê de auditoria; *turnover* e capacitação do CA; Estudos de caso; *Performance* e gerenciamento de riscos do CA; e Outros. Na Tabela 1 são apresentadas a quantidade de artigos por macro categoria em 1995 e em 2021/2022 com o respectivo percentual de cada categoria.

Nota-se o crescimento significativo das produções sobre *performance* e gerenciamento de riscos nos dois últimos anos, corroborando com Ibrahim, Howard e Angelidis (2003) que no início dos anos 2000 afirmava saber-se muito pouco sobre o que torna os conselhos eficazes ou ineficazes. Enquanto a categoria 'atuação e composição do CA', mantém a proporção percentual, 32%. Passados vinte e sete anos, a produção acadêmica sobre 'atuação e composição do CA' continua reunindo a maior concentração das pesquisas, revelando tanto o interesse pelo tema quanto desconhecimento ou ainda, tratar-se de um tema em constante mudança.

A segunda maior categoria é '*Performance* e gerenciamento de riscos' com 25% de representação das produções de 2022 e inexistente em 1995, conforme Figura 3.

Figura 3 - Comparativo das produções científicas em 1995 e 2022



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da WOS (2022)

A partir da pergunta: passados vinte e sete anos desde as primeiras publicações, o que mudou? Além da evidência quanto à inclusão do tema da

performance e risco, se somar-se os percentuais com maior contribuição, 25% e 32%, pode-se afirmar que a grande preocupação está em torno dos temas: atuação e composição do CA e *performance* e risco representando 57% das produções. Tal constatação sugere que pesquisas futuras possam, dentre outros temas, evidenciar correlação entre deles.

Para efeito deste levantamento, importa aprofundar a compreensão acerca dos temas que envolvem o CA a fim de localizar os aspectos comportamentais que dialogam com a LCP.

Nota:

As referências utilizadas na elaboração deste apêndice estão contidas no capítulo Referências.

Apêndice C – Teorias da Liderança Coletiva e suas variantes

O conteúdo deste apêndice sintetiza a pesquisa realizada acerca da LC e suas variações entre os anos de 2000 e 2021 que se mostraram pertinentes aos fundamentos desta pesquisa. Para tanto, organizou-se o Quadro 1 contendo as diferentes concepções:

Quadro 1 – Teorias, definições e autores da LCL (continua)

Teorias	Definições	Autores
Liderança Coletiva	É um processo complexo, multinível e dinâmico que surge na encruzilhada de uma distribuição do papel de liderança. Envolve diversas habilidades e conhecimentos dentro da rede e a troca eficaz de informações entre os membros da equipe, a fim de capitalizar e coordenar os comportamentos de seu papel e especialização (FRIEDRICH <i>et al.</i> , 2009)	Friedrich; Griffith; Mumford (2016) Yammarino <i>et al.</i> (2010)
Liderança Compartilhada	É um processo de influência dinâmica e interativa entre indivíduos em grupos cujo objetivo é conduzir uns aos outros para a realização de objetivos de grupo ou organizacionais ou ambos (PEARCE; CONGER, 2003). Refere-se a uma propriedade de equipe em que a liderança é distribuída entre os membros da equipe, em vez de permanecer focada em um único líder designado (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). A liderança compartilhada é essencialmente vista como liderança transformacional manifestada no grupo em equipes altamente desenvolvidas.	Carson, Tesluk e Marrone (2007) Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) Pearce e Conger (2003)
Liderança Construcionista Coletiva	A liderança existe onde e sempre que se encontra um coletivo mostrando a direção, alinhamento e compromisso (DRATH <i>et al.</i> , 2008).	Foldy, Goldman e Ospina (2008) Ospina <i>et al.</i> (2020)
Liderança Crítica	Os estudos de liderança crítica compartilham a preocupação de criticar as relações de poder e as construções de identidade por meio das quais as dinâmicas de liderança são reproduzidas (COLLINSON, 2011). Refere-se a estudos críticos que revelam como as construções tradicionais de liderança refletem discursos e dinâmicas construídas coletivamente.	Alvesson e Spicer (2012); Gordon (2010)

Quadro 2 – Teorias, definições e autores da LCL (continua)

Teorias	Definições	Autores
Liderança de Complexidade	Envolve um padrão reconhecível de organização social e relacional entre indivíduos heterogêneos e autônomos que à medida que se formam em um sistema, se inserem em um contexto de elevada complexidade (HAZY; UHL-BIEN, 2015).	Marion <i>et al.</i> (2016) Uhl-Bien e Arena (2018) Uhl-Bien (2006) Lichtenstein e Lutz (2009)
Liderança de Equipe	Refere-se a uma característica ou propriedade da equipe em que a liderança é distribuída entre os membros da equipe ao invés de estar focada em um único líder formal ou designado (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).	Day e Harrison (2007) Ericksen e Dyer (2004) Carson, Tesluk e Marrone (2007)
Liderança de Equipes Múltiplas	Ocorre quando duas ou mais equipes interagem direta e interdependentemente em resposta a contingências ambientais para realizarem objetivos coletivos” (MATHIEU, LUCIANO; DeCHURCH, 2018).	DeChurch <i>et al.</i> (2011); Murase <i>et al.</i> (2014)
Liderança Dialética	Considera as relações e práticas de líderes e seguidores como mutuamente constituintes e coproduzidas. Destaca as tensões, contradições e ambiguidades que tipicamente caracterizam essas dinâmicas de liderança assimétricas e interdependentes em mudança (COLLINSON, 2011).	Collinson (2011)
Liderança Discursiva	A liderança discursiva encontra-se na intersecção de pequenas práticas de linguagem do discurso. Considerando-se que discursos são sistemas de pensamento sócio-históricos mais duradouros (FAIRHURST; CONNAUGHTON, 2014). A liderança é vista como um processo relacional, cocriado por líderes e seguidores em determinado contexto (FAIRHURST; UHL-BIEN, 2012).	Holm e Fairhurst (2018) Wodak, Kwon e Clarke (2011)
Liderança Distribuída	A liderança agregada de uma organização está dispersa entre alguns, muitos ou talvez todos os membros e permite a possibilidade de que todos os membros da organização possam exercer a liderança em algum estágio (GRONN, 2002).	Fitzgerald <i>et al.</i> (2013); Spillane (2005) Gronn (2002)
Liderança Dupla ou Coliderança	Trata-se de uma dupla de líderes como substituto do líder solitário (GRONN, 1999).	Denis, Langley e Rouleau <i>et al.</i> (2010) Reid e Karambayya (2016)

Quadro 3 – Teorias, definições e autores da LCL (conclusão)

Teorias	Definições	Autores
Liderança em Rede	<p>A liderança reside nas interações entre as pessoas, constituindo assim uma rede de relacionamentos que emerge e muda ao longo do tempo (CHROBOT-MASON; GERBASI; CULLEN-LESTER, 2016).</p> <p>Trata-se de um fenômeno compartilhado e distribuído, englobando vários líderes que podem ser nomeados formalmente e/ou emergir de forma mais informal (WHITE; CURRIE; LOCKETT, 2016).</p>	<p>Balkundi e Kilduff (2006)</p> <p>Chrobot-Mason, Gerbasi e Cullen-Lester (2016)</p> <p>Currie, Lockett e Suhomlinova (2009)</p> <p>White, Currie e Lockett (2014)</p>
Liderança Prática	<p>Emerge e se desdobra através da experiência do dia a dia. As pessoas que estão exercendo a liderança em um determinado momento não estão fora da liderança, mas estão muito inseridas nela. Para encontrar a liderança, deve-se olhar para a prática na qual ela está ocorrendo (RAELIN, 2017).</p>	<p>Carroll e Simpson (2012)</p> <p>Sergi (2016)</p>
Liderança Relacional	<p>Ocorre como um processo de influência social através do qual a coordenação emergente (por exemplo, ordem social em evolução) e as mudanças (por exemplo, novas abordagens, valores, atitudes, comportamentos, ideologias) são construídas e produzidas (UHL-BIEN, 2006).</p>	<p>Fletcher (2004)</p> <p>Morley e Hosking (2003)</p> <p>Uhl-Bien (2006)</p> <p>Drath <i>et al.</i> (2008)</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de OSPINA *et al.* (2020); ZOOGAH, B (2020); CARSON; TESLUK; MARRONE (2007) e ALEX; HAZY (2018)

Nota:

As referências utilizadas na elaboração deste apêndice estão contidas no capítulo Referências.

Apêndice D – Roteiro para entrevista semiestruturada com TIC

PARTE A – Apresentação

1	Apresentações pessoais
2	Apresentação do objetivo da pesquisa: analisar o modelo de liderança compartilhada praticado no âmbito do CA, entre conselheiros internos e externos em empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3.

PARTE B – Dados Gerais

1.	Membro do Conselho: Consultivo () Administração ()
2.	Tempo de participação no conselho atual:
3.	Número de membros do Conselho:
4.	Número médio de reuniões que o conselho realiza no ano:
5.	Tempo de duração das reuniões do conselho:
6.	Número de conselheiros independentes:
7.	Presidência do conselho e CEO são ocupados pelo mesmo profissional

PARTE C – Protocolo CIT para LCP

Objetivos	Temas e perguntas disparadoras
Abertura	Informar que iniciaremos o terceiro bloco: trabalharemos com eventos críticos
Esclarecimentos iniciais	Estimular a lembrar-se de um evento ou incidente crítico que tenha vivenciado no papel de conselheiro em um CA em específico. Pode ser um evento mais antigo, do passado, importante que seja um evento memorável.
Descrição do incidente crítico	De maneira resumida, qual era a circunstância em que o evento ocorreu? (por que era um evento crítico?)
Aprofundamento Etapa 1	Como o tema chegou ao CA? O que era esperado do CA?
Aprofundamento Etapa 2	O que você pensou? O que você fez? O que ocorreu em seguida? Qual foi o resultado?
Aprofundamento Etapa 3	Como seus pares (os demais conselheiros) agiram? Quem liderou o processo? Como ocorreu a liderança neste contexto? Conte-me sobre o processo de influência entre você e seus pares.
Aprofundamento Etapa 4	Qual o papel do presidente do CA em um incidente crítico? Como a empresa percebe a liderança do CA?

Repetir quantas vezes for necessário

PARTE D - Fechamento

Agradecimento e solicitação de indicação para continuidade da pesquisa (bola de neve). Registro de interesse futuro em receber cópia do relatório consolidado.

Apêndice E – Relatório de códigos - *Codebook*

Relatório do ATLAS.ti - CODEBOOK

Liderança Compartilhada em CA - Códigos agrupado por grupos de Códigos

Relatório criado por MARA SOLANGE AMARAL em 26 de fev. de 2023

ATRIBUTOS LCP

18 Códigos:

- agir em equipe

Citações:

1:2 p 2, Um atributo crítico de um conselho corporativo eficaz é sua capacidade de agir em equipe (Conger &... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 12:2 p 4, Por exemplo, os conselhos podem selecionar diretores com mais cuidado com base em sua orientação p... em Conger 2009.pdf 12:13 p 17, A função de formação de equipe para o presidente é manter os diretores engajados e se sentindo... em Conger 2009.pdf 12:15 p 20, Uma tática final que os presidentes podem usar para manter seus conselhos coesos é encorajar os di... em Conger 2009.pdf

- alinhamento de objetivos

Citações:

2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:17 p 2, Consistente com esta concepção da empresa, o papel do conselho é conceituado aqui como o de media... em Vanees_2009.pdf 2:26 p 8, Quarto, a atual teorização sobre governança corporativa considera os objetivos corporativos em ge... em Vanees_2009.pdf 5:5 p 2, Na realidade, esses tipos de cenários de liderança são cada vez mais raros, mesmo no mundo dos ne... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 12:8 p 8, Outro fator que pode dificultar o trabalho em equipe nas salas de diretoria é a natureza de gols. P... em Conger 2009.pdf

- CA especialistas

Citações:

1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf

- construto coletivista

Citações:

2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 4:12 p 7, Dado que a liderança envolve comportamentos e eficácia, ambos derivados do contexto cultural (Yukl... em Zoogah_2020.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 4:26 p 11, O segundo é agência ou engajamento relacional. As ações do membro individual estão embutidas na... em Zoogah_2020.pdf 4:30 p 15, Segundo, o ligação dos companheiros entre si indica a estrutura de influência. É horizontal e li... em Zoogah_2020.pdf 4:34 p 25, No entanto, CL é consistente com a tendência crescente de abordagens de liderança coletivística... em Zoogah_2020.pdf 4:35 p 26, A literatura sobre liderança na África é insignificante em relação ao Ocidente. Como Fourie et... em Zoogah_2020.pdf

- cooperação

Citações:

2:6 p 8, A perspectiva comportamental sobre conselhos e governança corporativa, portanto, colocaria principa... em Vanees_2009.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 4:22 p 10, s princípios de organização envolvem organizar não apenas o comportamento (shemsw)mas também m... em Zoogah_2020.pdf 4:24 p 10, A perfectibilidade e autenticidade da pessoa humana reside na sua sociabilidade, ou seja, enraizada... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21 – 22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 4:38 p 13, Além disso, a cooperação (ou seja, participação e interação) que era obrigatória entre os es... em Zoogah_2020.pdf

- diversidade do CA

Citações:

1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:9 p 2, conselho que estão mais bem posicionados no assunto para liderar a equipe, a fim de cumprir com efi... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:15 p 4, Outra característica da pesquisa nesta linha é a influência da competência, experiência e conhe... em Vanees_2009.pdf 5:6 p 2, Nadler (1998) constatou em empresas de capital aberto que a equipe executiva é vital para a formula... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 12:2 p 4, Por exemplo, os conselhos podem selecionar diretores com mais cuidado com base em sua orientação p... em Conger 2009.pdf 12:17 p 21, Uma área crítica de seleção para melhorar o trabalho em equipe é o diretor conhecimento. Devido... em Conger 2009.pdf 12:18 p 22, Dada a diversidade de conhecimentos necessários para entender e regem os negócios complexos de hoj... em Conger 2009.pdf 12:20 p 28, Para a maioria das corporações, um argumento convincente pode ser feito para ter um conselho que t... em Conger 2009.pdf

- humanismo relacional

Citações:

4:25 p 11, No centro da teoria do humanismo relacional está o conceito comunitário de pessoa-comunidade (Gye... em Zoogah_2020.pdf 4:26 p 11, O segundo é agência ou engajamento relacional. As ações do membro individual estão embutidas na... em Zoogah_2020.pdf 4:27 p 11, o liberdade do indivíduo está fundamentado na companhia. Isso significa que ele deve diminuir a te... em Zoogah_2020.pdf 4:33 p 22, A ação organizada, conforme definida aqui, é uma forma de solidariedade. É indicado por um compo... em Zoogah_2020.pdf

- Influência mutua, lateral e em rede

Citações:

1:10 p 3, tarefas de controle e serviço (Vandewaerde et al., 2011). A liderança compartilhada pode aumentar... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:5 p 4, Os membros do conselho persuadem uns aos outros de que certas estruturas e políticas de governança... em Vanees_2009.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:12 p 4, A quarta linha de pesquisa tem se concentrado mais em questões de coordenação e cooptação por m... em Vanees_2009.pdf 2:13 p 4, ste fluxo de pesquisa examinou como o poder, a confiança e os recursos fluem entre as organizaçõe... em Vanees_2009.pdf 2:16 p 4, Conseqüentemente, pode-se esperar que os bloqueios de diretor e a participação em vários conselh... em Vanees_2009.pdf 2:17 p 2, Consistente com esta concepção da empresa, o papel do conselho é conceituado aqui como o de media... em Vanees_2009.pdf 2:20 p 2, ção de práticas heurísticas de tomada de decisão e negociação política (no contexto da corpo... em Vanees_2009.pdf 2:23 p 9, Tal ponto de partida pode parecer um pouco radical, especialmente se comparado à perspectiva domina... em Vanees_2009.pdf 2:24 p 7, Satisficing Em segundo lugar, e além disso, a abordagem comportamental enfatizará a natureza saís... em Vanees_2009.pdf 2:25 p 8, Um terceiro item na agenda de pesquisa deve ser a análise da solução real de problemas dentro e f... em Vanees_2009.pdf 2:28 p 10, várias coalizões de atores internos e externos. O poder relativo e as relações entre as várias... em Vanees_2009.pdf 2:29 p 10, O poder e a influência do conselho de administração podem mudar em tempos de crise em comparaçã... em Vanees_2009.pdf 4:14

p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 4:16 pp 8–9, O primeiro princípio teórico, shemsw, centra-se na forma de organizar AFRICA JOURNAL OF MANAGEMENT... em Zoogah_2020.pdf 4:18 p 9, Como prática de reciprocidade, maât requer agir um pelo outro de maneiras mutuamente benéficas. E... em Zoogah_2020.pdf 4:19 p 9, Valoriza os "princípios de igualitarismo, paz, harmonia, compartilhamento, discurso deliberado e hu... em Zoogah_2020.pdf 4:26 p 11, O segundo é agência ou engajamento relacional. As ações do membro individual estão embutidas na... em Zoogah_2020.pdf 4:30 p 15, Segundo, o ligação dos companheiros entre si indica a estrutura de influência. É horizontal e li... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21–22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 4:36 p 10, Relacionado a CL, por ankh refere-se ao caminho para a troca (aquisição, compartilhamento e distrib... em Zoogah_2020.pdf 4:38 p 13, Além disso, a cooperação (ou seja, participação e interação) que era obrigatória entre os es... em Zoogah_2020.pdf 5:2 p 1, Liderança compartilhada é "um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:3 p 1, Este processo de influência muitas vezes envolve em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:4 p 2, influência de pares ou laterais e, em outras ocasiões, envolve influência hierárquica ascendente... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:6 p 2, Nadler (1998) constatou em empresas de capital aberto que a equipe executiva é vital para a formula... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:8 p 2, ma pesquisa recente por Pearce e Sims (2002) sugere que a liderança compartilhada entre os pares é... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:11 p 4, Nem sou a favor da liderança lateral por si só, embora possa ser útil em alguns casos. Observe qu... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf

5:12 p 4, Para maior clareza, a citação exata de Cox et al. (2003, p. 48) define liderança compartilhada como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:13 p 5, Acreditamos que o ponto crucial dessa questão é o desafio de integrar a visão da liderança como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:14 p 1, liderança e a influência podem ser exercidas e "viajar" dentro de um grupo de pessoas: De cima par... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 9:1 p 4, Com a mudança do campo do líder único e heróico para o interesse em como a liderança emerge da... em Ospina_et al_2020.pdf 9:2 p 6, Uma comparação da dimensão 1 do nosso mapa com mapas recentes na literatura mostra que ela ressoa... em Ospina_et al_2020.pdf 10:1 p 2, A essência do argumento na primeira dessas duas tentativas era que a liderança tinha de ser compre... em Gronn 2015.pdf 10:2 p 3, Embora o tempo não seja necessariamente tudo na vida – ao contrário do que se ouve com frequência... em Gronn 2015.pdf 10:4 p 6, Além disso, também reconhecem que a ideia de um líder focal faz pouco sentido quando a liderança... em Gronn 2015.pdf 10:6 p 10, Apelos semelhantes também foram expressos por pesquisadores que trabalham em estreita colaboração... em Gronn 2015.pdf 11:1 p 1, A liderança é conceituada como uma "dinâmica social diádica, compartilhada, relacional, estraté... em Carter_et al_2015.pdf 11:2 p 2, emergência e eficácia da liderança. Redes sociais são os padrões de relacionamentos interpessoal... em Carter_et al_2015.pdf 11:3 p 1, Acompanhando essas concepções relacionais de liderança, há um interesse crescente em usar aborda... em Carter_et al_2015.pdf 11:4 p 2, Característica 2: A liderança está situada no contexto O segundo aspecto fundamental da lideranç... em Carter_et al_2015.pdf 11:5 p 2, No mínimo, a liderança envolve um relacionamento entre duas pessoas, uma liderando a outra, ou amb... em Carter_et al_2015.pdf 11:6 p 3, Abordagens à Liderança As abordagens de redes sociais são altamente adequadas para estudar a lide... em Carter_et al_2015.pdf 11:7 p 17, Abordagens de rede social para liderança estão bem posicionadas para modelar algumas das ideias fu... em Carter_et al_2015.pdf 11:8 0,281 × 0, 0,281 × 0 em Carter_et al_2015.pdf 12:2 p 4, Por exemplo, os conselhos podem selecionar diretores com mais cuidado com base em sua orientação p... em Conger 2009.pdf 12:4 p 6, Esses "novos" papéis de liderança têm o potencial de promover um maior trabalho em equipe nas sal... em Conger 2009.pdf 12:8 p 11, A maioria dos diretores está muito ciente da lacuna em sua compreensão e portanto, concedem autori... em Conger 2009.pdf 12:12 p 17, Por exemplo, o banqueiro espera contribuir com financiamentos questões. O executivo de marketing gl... em Conger 2009.pdf 12:18 p 22, Dada a diversidade de conhecimentos necessários para entender e regem os negócios complexos de hoj... em Conger 2009.pdf

- LCP nao elimina liderança do presidente/CEO

Citações:

5:10 p 4, questões [de liderança], incluindo aquelas que são sua única prerrogativa? Minha resposta é um... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf

- liderança plural e distribuida

Citações:

1:3 p 2, A liderança de equipe compartilhada é um processo no qual os papéis comportamentais de liderança... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 4:12 p 7, Dado que a liderança envolve comportamentos e eficácia, ambos derivados do contexto cultural (Yukl... em Zoogah_2020.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 10:1 p 2, A essência do argumento na primeira dessas duas tentativas era que a liderança tinha de ser compre... em Gronn 2015.pdf

- **modelagem e tomada de decisão**

Citações:

2:6 p 8, A perspectiva comportamental sobre conselhos e governança corporativa, portanto, colocaria principa... em Vanees_2009.pdf 2:14 p 4, Muitos estudiosos, portanto, argumentaram que não há outra maneira de analisar essa proposição d... em Vanees_2009.pdf 2:15 p 4, Outra característica da pesquisa nesta linha é a influência da competência, experiência e conhe... em Vanees_2009.pdf

- **modelo ocidental/oriental liderança**

Citações:

4:11 p 7, Outros conceitos coletivos (veja o Apêndice) incluem liderança coletiva (Weick & Roberts, 1993), l... em Zoogah_2020.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 4:28 p 11, pesquisa de liderança moderna, tipificada por modelos ocidentais, identifica três elementos princi... em Zoogah_2020.pdf 4:31 p 15, Ao contrário de outras construções de liderança coletiva de modelos ocidentais que delimitam o c... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21 – 22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 4:35 p 26, A literatura sobre liderança na África é insignificante em relação ao Ocidente. Como Fourie et... em Zoogah_2020.pdf

- **persuadir uns aos outros**

Citações:

2:5 p 4, Os membros do conselho persuadem uns aos outros de que certas estruturas e políticas de governança... em Vanees_2009.pdf

- **processo coletivo**

Citações:

1:2 p 2, Um atributo crítico de um conselho corporativo eficaz é sua capacidade de agir em equipe (Conger &... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:3 p 2, A liderança de equipe compartilhada é um processo no qual os papéis comportamentais de liderança... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:8 p 2, No contexto do conselho, a liderança compartilhada pode ser praticada de diferentes maneiras, por e... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:10 p 3, tarefas de controle e serviço (Vandewaerde et al., 2011). A liderança compartilhada pode aumentar... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:5 p 4, Os membros do conselho persuadem uns aos outros de que certas estruturas e políticas de governança... em Vanees_2009.pdf 2:6 p 8, A perspectiva comportamental sobre conselhos e governança corporativa, portanto, colocaria principa... em Vanees_2009.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:14 p 4, Muitos estudiosos, portanto, argumentaram que não há outra maneira de analisar essa proposição d... em Vanees_2009.pdf 2:15 p 4, Outra característica da pesquisa nesta linha é a influência da competência, experiência e conhe... em Vanees_2009.pdf 2:24 p 7, Satisficing Em segundo lugar, e além disso, a abordagem comportamental enfatizará a natureza satis... em Vanees_2009.pdf 4:16 pp 8 – 9, O primeiro princípio teórico, shemsw, centra-se na forma de organizar AFRICA JOURNAL OF MANAGEMENT... em Zoogah_2020.pdf 4:26 p 11, O segundo é agência ou engajamento

relacional. As ações do membro individual estão embutidas na... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21 – 22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 5:2 p 1, Liderança compartilhada é "um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:7 p 2, o líder máximo pode ter a responsabilidade final pela motivação, mas a realidade pode ser que a... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:8 p 2, ma pesquisa recente por Pearce e Sims (2002) sugere que a liderança compartilhada entre os pares é... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:9 p 3, capacidades. Seu controle centralizado também pode expulsar líderes juniores capazes que desejam m... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:12 p 4, Para maior clareza, a citação exata de Cox et al. (2003, p. 48) define liderança compartilhada como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:13 p 5, Acreditamos que o ponto crucial dessa questão é o desafio de integrar a visão da liderança como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:14 p 1, liderança e a influência podem ser exercidas e "viajar" dentro de um grupo de pessoas: De cima par... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 8:3 p 8, Conectando esse desafio com o mapa teórico, observe que essas configurações infundidas de poder a... em Fairhurst et al_2020.pdf 10:1 p 2, A essência do argumento na primeira dessas duas tentativas era que a liderança tinha de ser compre... em Gronn 2015.pdf 10:2 p 3, Embora o tempo não seja necessariamente tudo na vida – ao contrário do que se ouve com frequência... em Gronn 2015.pdf 10:3 p 5, Suas quatro vertentes eram: (i.) atividade baseada em equipe na qual, com o propósito instrumental... em Gronn 2015.pdf 11:1 p 1, A liderança é conceituada como uma "dinâmica social diádica, compartilhada, relacional, estraté... em Carter_et_al_2015.pdf 12:8 p 11, A maioria dos diretores está muito ciente da lacuna em sua compreensão e portanto, concedem autori... em Conger 2009.pdf 12:11 p 16, A reunião do conselho é o ambiente principal no qual todo o conselho interage como um grupo e, por... em Conger 2009.pdf 12:17 p 21, Uma área crítica de seleção para melhorar o trabalho em equipe é o diretor conhecimento. Devido... em Conger 2009.pdf 12:19 p 26, Até certo ponto, o trabalho em equipe pode ser melhorado com treinamento e desenvolvimento. Mas sim... em Conger 2009.pdf

- **propõe novas soluções**

Citações:

2:21 p 6, O comportamento de satisfação implica que os atores tendem a aceitar escolhas ou julgamentos que s... em Vanees_2009.pdf 2:24 p 7, Satisficing Em segundo lugar, e além disso, a abordagem comportamental enfatizará a natureza satis... em Vanees_2009.pdf 2:25 p 8, Um terceiro item na agenda de pesquisa deve ser a análise da solução real de problemas dentro e f... em Vanees_2009.pdf

- **reciprocidade: agir um pelo outro**

Citações:

4:18 p 9, Como prática de reciprocidade, maât requer agir um pelo outro de maneiras mutuamente benéficas. E... em Zoogah_2020.pdf 4:20 p 10, Em outras palavras, é baseado no princípio da reciprocidade, que é intercambiável commaât (isto... em Zoogah_2020.pdf

- **trocas e compartilhamento**

Citações:

4:16 pp 8 – 9, O primeiro princípio teórico, shemsw, centra-se na forma de organizar AFRICA JOURNAL OF MANAGEMENT... em Zoogah_2020.pdf

- **vertentes de pesquisa em LCP**

Citações:

10:3 p 5, Suas quatro vertentes eram: (i.) atividade baseada em equipe na qual, com o propósito instrumental... em Gronn 2015.pdf

FACILITADORES LCP

20 Códigos:

- agir em equipe

Citações:

1:2 p 2, Um atributo crítico de um conselho corporativo eficaz é sua capacidade de agir em equipe (Conger &... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 12:2 p 4, Por exemplo, os conselhos podem selecionar diretores com mais cuidado com base em sua orientação p... em Conger 2009.pdf 12:13 p 17, A função de formação de equipe para o presidente é manter os diretores engajados e se sentindo... em Conger 2009.pdf 12:15 p 20, Uma tática final que os presidentes podem usar para manter seus conselhos coesos é encorajar os di... em Conger 2009.pdf

- aumenta eficácia do conselho

Citações:

1:10 p 3, tarefas de controle e serviço (Vandewaerde et al., 2011). A liderança compartilhada pode aumentar... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 4:26 p 11, O segundo é agência ou engajamento relacional. As ações do membro individual estão embutidas na... em Zoogah_2020.pdf

- colabora no gerenciamento das mudanças organizacionais

Citações:

5:8 p 2, ma pesquisa recente por Pearce e Sims (2002) sugere que a liderança compartilhada entre os pares é... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf

- como critério para seleção novos CA

Citações:

12:2 p 4, Por exemplo, os conselhos podem selecionar diretores com mais cuidado com base em sua orientação p... em Conger 2009.pdf 12:16 p 20, Embora a liderança desempenhe um papel fundamental na promoção do trabalho em equipe em uma conse... em Conger 2009.pdf

- cooperação

Citações:

2:6 p 8, A perspectiva comportamental sobre conselhos e governança corporativa, portanto, colocaria principa... em Vanees_2009.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 4:22 p 10, s princípios de organização envolvem organizar não apenas o comportamento (shemsw)mas também m... em Zoogah_2020.pdf 4:24 p 10, A perfectibilidade e autenticidade da pessoa humana reside na sua sociabilidade, ou seja, enraizada... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21 – 22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 4:38 p 13, Além disso, a cooperação (ou seja, participação e interação) que era obrigatória entre os es... em Zoogah_2020.pdf

- desenvolve conselho como equipes

Citações:

12:19 p 26, Até certo ponto, o trabalho em equipe pode ser melhorado com treinamento e

desenvolvimento. Mas sim... em Conger 2009.pdf

- **desenvolve sucessores e a carreira dos CAs**

Citações:

5:9 p 3, capacidades. Seu controle centralizado também pode expulsar líderes juniores capazes que desejam m... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf

- **especialistas podem liderar discussões em suas áreas de especialidade**

Citações:

1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf

- **favorece o diálogo anterior a votação**

Citações:

12:14 p 19, A votação é uma forma de o presidente pode garantir que, ocasionalmente, todos os diretores ouvir... em Conger 2009.pdf 12:15 p 20, Uma tática final que os presidentes podem usar para manter seus conselhos coesos é encorajar os di... em Conger 2009.pdf

- **Influência mutua, lateral e em rede**

Citações:

1:10 p 3, tarefas de controle e serviço (Vandewaerde et al., 2011). A liderança compartilhada pode aumentar... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:5 p 4, Os membros do conselho persuadem uns aos outros de que certas estruturas e políticas de governança... em Vanees_2009.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:12 p 4, A quarta linha de pesquisa tem se concentrado mais em questões de coordenação e cooptação por m... em Vanees_2009.pdf 2:13 p 4, ste fluxo de pesquisa examinou como o poder, a confiança e os recursos fluem entre as organizações... em Vanees_2009.pdf 2:16 p 4, Conseqüentemente, pode-se esperar que os bloqueios de diretor e a participação em vários conselh... em Vanees_2009.pdf 2:17 p 2, Consistente com esta concepção da empresa, o papel do conselho é conceituado aqui como o de media... em Vanees_2009.pdf 2:20 p 2, ção de práticas heurísticas de tomada de decisão e negociação política (no contexto da corpo... em Vanees_2009.pdf 2:23 p 9, Tal ponto de partida pode parecer um pouco radical, especialmente se comparado à perspectiva domina... em Vanees_2009.pdf 2:24 p 7, Satisficing Em segundo lugar, e além disso, a abordagem comportamental enfatizará a natureza satis... em Vanees_2009.pdf 2:25 p 8, Um terceiro item na agenda de pesquisa deve ser a análise da solução real de problemas dentro e f... em Vanees_2009.pdf 2:28 p 10, várias coalizões de atores internos e externos. O poder relativo e as relações entre as várias... em Vanees_2009.pdf 2:29 p 10, O poder e a influência do conselho de administração podem mudar em tempos de crise em comparaçã... em Vanees_2009.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 4:16 pp 8 – 9, O primeiro princípio teórico, shemsw, centra-se na forma de organizar AFRICA JOURNAL OF MANAGEMENT... em Zoogah_2020.pdf 4:18 p 9, Como prática de reciprocidade, maât requer agir um pelo outro de maneiras mutuamente benéficas. E... em Zoogah_2020.pdf 4:19 p 9, Valoriza os "princípios de igualitarismo, paz, harmonia, compartilhamento, discurso deliberado e hu... em Zoogah_2020.pdf 4:26 p 11, O segundo é agência ou engajamento relacional. As ações do membro individual estão embutidas na... em Zoogah_2020.pdf 4:30 p 15, Segundo, o ligação dos companheiros entre si indica a estrutura de influência. É horizontal e li... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21 – 22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 4:36 p 10, Relacionado a CL, por ankh refere-se ao caminho para a troca (aquisição, compartilhamento e distrib... em Zoogah_2020.pdf 4:38 p 13, Além disso, a cooperação (ou seja, participação e interação) que era obrigatória entre os es... em Zoogah_2020.pdf 5:2 p 1, Liderança compartilhada é "um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:3 p 1, Este processo de influência muitas vezes envolve em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:4 p 2, influência de pares

ou laterais e, em outras ocasiões, envolve influência hierárquica ascendente... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:6 p2, Nadler (1998) constatou em empresas de capital aberto que a equipe executiva é vital para a formula... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:8 p2, ma pesquisa recente por Pearce e Sims (2002) sugere que a liderança compartilhada entre os pares é... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:11 p4, Nem sou a favor da liderança lateral por si só, embora possa ser útil em alguns casos. Observe qu... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:12 p4, Para maior clareza, a citação exata de Cox et al. (2003, p. 48) define liderança compartilhada como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:13 p5, Acreditamos que o ponto crucial dessa questão é o desafio de integrar a visão da liderança como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:14 p1, liderança e a influência podem ser exercidas e "viajar" dentro de um grupo de pessoas: De cima par... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 9:1 p4, Com a mudança do campo do líder único e heróico para o interesse em como a liderança emerge da... em Ospina_et al_2020.pdf 9:2 p6, Uma comparação da dimensão 1 do nosso mapa com mapas recentes na literatura mostra que ela ressoa... em Ospina_et al_2020.pdf 10:1 p2, A essência do argumento na primeira dessas duas tentativas era que a liderança tinha de ser compre... em Gronn 2015.pdf 10:2 p3, Embora o tempo não seja necessariamente tudo na vida – ao contrário do que se ouve com frequência... em Gronn 2015.pdf 10:4 p6, Além disso, também reconhecem que a ideia de um líder focal faz pouco sentido quando a liderança... em Gronn 2015.pdf 10:6 p10, Apelos semelhantes também foram expressos por pesquisadores que trabalham em estreita colaboração... em Gronn 2015.pdf 11:1 p1, A liderança é conceituada como uma "dinâmica social diádica, compartilhada, relacional, estraté... em Carter_et al_2015.pdf 11:2 p2, emergência e eficácia da liderança. Redes sociais são os padrões de relacionamentos interpessoal... em Carter_et al_2015.pdf 11:3 p1, Acompanhando essas concepções relacionais de liderança, há um interesse crescente em usar aborda... em Carter_et al_2015.pdf 11:4 p2, Característica 2: A liderança está situada no contexto O segundo aspecto fundamental da lideranç... em Carter_et al_2015.pdf 11:5 p2, No mínimo, a liderança envolve um relacionamento entre duas pessoas, uma liderando a outra, ou amb... em Carter_et al_2015.pdf 11:6 p3, Abordagens à Liderança As abordagens de redes sociais são altamente adequadas para estudar a lida... em Carter_et al_2015.pdf 11:7 p17, Abordagens de rede social para liderança estão bem posicionadas para modelar algumas das ideias fu... em Carter_et al_2015.pdf 11:8 0,281 × 0, 0,281 × 0 em Carter_et al_2015.pdf 12:2 p4, Por exemplo, os conselhos podem selecionar diretores com mais cuidado com base em sua orientação p... em Conger 2009.pdf 12:4 p6, Esses "novos" papéis de liderança têm o potencial de promover um melhor trabalho em equipe nas sal... em Conger 2009.pdf 12:8 p11, A maioria dos diretores está muito ciente da lacuna em sua compreensão e portanto, concedem autori... em Conger 2009.pdf 12:12 p17, Por exemplo, o banqueiro espera contribuir com financiamentos questões. O executivo de marketing gl... em Conger 2009.pdf 12:18 p22, Dada a diversidade de conhecimentos necessários para entender e regem os negócios complexos de hoj... em Conger 2009.pdf

- **liderança companheira**

Citações:

4:15 p8, A tipificação mencionada acima é embasada pelos princípios (ou seja, "forma de") de CL: a forma... em Zoogah_2020.pdf 4:22 p10, s princípios de organização envolvem organizar não apenas o comportamento (shemsw)mas também m... em Zoogah_2020.pdf 4:23 p10, humanismo relacional centra o indivíduo na comunidade ("Eu sou porque somos") porque "o ser humano... em Zoogah_2020.pdf 4:24 p10, A perfectibilidade e autenticidade da pessoa humana reside na sua sociabilidade, ou seja, enraizada... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21 – 22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 4:33 p22, A ação organizada, conforme definida aqui, é uma forma de solidariedade. É indicado por um compo... em Zoogah_2020.pdf

- **liderança é exercida por todos**

Citações:

1:5 p2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:8 p2, No contexto do conselho, a liderança compartilhada pode ser praticada de diferentes maneiras, por e... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:6 p8, A perspectiva comportamental sobre conselhos e governança corporativa, portanto, colocaria principa... em Vanees_2009.pdf 4:36 p10, Relacionado a CL,por ankh refere-se ao

caminho para a troca (aquisição, compartilhamento e distrib... em Zoogah_2020.pdf 4:37 p 10, os princípios de organização envolvem organizar não apenas o comportamento (shemsw/mas também... em Zoogah_2020.pdf

- **liderança plural e distribuída**

Citações:

1:3 p 2, A liderança de equipe compartilhada é um processo no qual os papéis comportamentais de liderança... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 4:12 p 7, Dado que a liderança envolve comportamentos e eficácia, ambos derivados do contexto cultural (Yuki... em Zoogah_2020.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 10:1 p 2, A essência do argumento na primeira dessas duas tentativas era que a liderança tinha de ser compre... em Gronn 2015.pdf

- **motivar uns aos outros**

Citações:

1:8 p 2, No contexto do conselho, a liderança compartilhada pode ser praticada de diferentes maneiras, por e... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 5:7 p 2, o líder máximo pode ter a responsabilidade final pela motivação, mas a realidade pode ser que a... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf

- **persuadir uns aos outros**

Citações:

2:5 p 4, Os membros do conselho persuadem uns aos outros de que certas estruturas e políticas de governança... em Vanees_2009.pdf

- **processo coletivo**

Citações:

1:2 p 2, Um atributo crítico de um conselho corporativo eficaz é sua capacidade de agir em equipe (Conger &... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:3 p 2, A liderança de equipe compartilhada é um processo no qual os papéis comportamentais de liderança... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:8 p 2, No contexto do conselho, a liderança compartilhada pode ser praticada de diferentes maneiras, por e... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:10 p 3, tarefas de controle e serviço (Vandewaerde et al., 2011). A liderança compartilhada pode aumentar... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:5 p 4, Os membros do conselho persuadem uns aos outros de que certas estruturas e políticas de governança... em Vanees_2009.pdf 2:6 p 8, A perspectiva comportamental sobre conselhos e governança corporativa, portanto, colocaria principa... em Vanees_2009.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:14 p 4, Muitos estudiosos, portanto, argumentaram que não há outra maneira de analisar essa proposição d... em Vanees_2009.pdf 2:15 p 4, Outra característica da pesquisa nesta linha é a influência da competência, experiência e conhe... em Vanees_2009.pdf 2:24 p 7, Satisficing Em segundo lugar, e além disso, a abordagem comportamental enfatizará a natureza satis... em Vanees_2009.pdf 4:16 pp 8 – 9, O primeiro princípio teórico, shemsw, centra-se na forma de organizar AFRICA JOURNAL OF MANAGEMENT... em Zoogah_2020.pdf 4:26 p 11, O segundo é agência ou engajamento relacional. As ações do membro individual estão embutidas na... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21 – 22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 5:2 p 1, Liderança compartilhada é "um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:7 p 2, o líder máximo pode ter a responsabilidade final pela motivação, mas a realidade pode ser que a... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:8 p 2, ma pesquisa recente por Pearce e Sims (2002) sugere que a liderança compartilhada entre os pares é... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:9 p 3, capacidades. Seu controle centralizado também pode expulsar líderes juniores capazes

que desejam m... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:12 p4, Para maior clareza, a citação exata de Cox et al. (2003, p. 48) define liderança compartilhada como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:13 p 5, Acreditamos que o ponto crucial dessa questão é o desafio de integrar a visão da liderança como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:14 p 1, liderança e a influência podem ser exercidas e "viajar" dentro de um grupo de pessoas: De cima par... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 8:3 p 8, Conectando esse desafio com o mapa teórico, observe que essas configurações infundidas de poder a... em Fairhurst et al_2020.pdf 10:1 p 2, A essência do argumento na primeira dessas duas tentativas era que a liderança tinha de ser compre... em Gronn 2015.pdf 10:2 p 3, Embora o tempo não seja necessariamente tudo na vida – ao contrário do que se ouve com frequência... em Gronn 2015.pdf 10:3 p 5, Suas quatro vertentes eram: (i.) atividade baseada em equipe na qual, com o propósito instrumental... em Gronn 2015.pdf 11:1 p 1, A liderança é conceituada como uma "dinâmica social diádica, compartilhada, relacional, estraté... em Carter et al_2015.pdf 12:8 p 11, A maioria dos diretores está muito ciente da lacuna em sua compreensão e portanto, concedem autori... em Conger 2009.pdf 12:11 p 16, A reunião do conselho é o ambiente principal no qual todo o conselho interage como um grupo e, por... em Conger 2009.pdf 12:17 p 21, Uma área crítica de seleção para melhorar o trabalho em equipe é o diretor conhecimento. Devido... em Conger 2009.pdf 12:19 p 26, Até certo ponto, o trabalho em equipe pode ser melhorado com treinamento e desenvolvimento. Mas sim... em Conger 2009.pdf

- **propõe novas soluções**

Citações:

2:21 p 6, O comportamento de satisfação implica que os atores tendem a aceitar escolhas ou julgamentos que s... em Vanees_2009.pdf 2:24 p 7, Satisficing Em segundo lugar, e além disso, a abordagem comportamental enfatizará a natureza satis... em Vanees_2009.pdf 2:25 p 8, Um terceiro item na agenda de pesquisa deve ser a análise da solução real de problemas dentro e f... em Vanees_2009.pdf

- **reciprocidade: agir um pelo outro**

Citações:

4:18 p 9, Como prática de reciprocidade, maãt requer agir um pelo outro de maneiras mutuamente benéficas. E... em Zoogah_2020.pdf 4:20 p 10, Em outras palavras, é baseado no princípio da reciprocidade, que é intercambiável commaãt (isto... em Zoogah_2020.pdf

- **relações de confiança**

Citações:

2:13 p 4, ste fluxo de pesquisa examinou como o poder, a confiança e os recursos fluem entre as organizaçõe... em Vanees_2009.pdf 2:22 p 8, Seguindo a análise das relações de poder e confiança, a análise pode ser estendida aos aspectos... em Vanees_2009.pdf

- **trocas e compartilhamento**

Citações:

4:16 pp 8 – 9, O primeiro princípio teórico, shemsw, centra-se na forma de organizar AFRICA JOURNAL OF MANAGEMENT... em Zoogah_2020.pdf

Fatores pró LCP

13 Códigos:

- **agir em equipe**

Citações:

1:2 p 2, Um atributo crítico de um conselho corporativo eficaz é sua capacidade de agir em equipe (Conger &... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais

africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 12:2 p 4, Por exemplo, os conselhos podem selecionar diretores com mais cuidado com base em sua orientação p... em Conger 2009.pdf 12:13 p 17, A função de formação de equipe para o presidente é manter os diretores engajados e se sentindo... em Conger 2009.pdf 12:15 p 20, Uma tática final que os presidentes podem usar para manter seus conselhos coesos é encorajar os di... em Conger 2009.pdf

- **alinhamento de objetivos**

Citações:

2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:17 p 2, Consistente com esta concepção da empresa, o papel do conselho é conceituado aqui como o de media... em Vanees_2009.pdf 2:26 p 8, Quarto, a atual teorização sobre governança corporativa considera os objetivos corporativos em ge... em Vanees_2009.pdf 5:5 p 2, Na realidade, esses tipos de cenários de liderança são cada vez mais raros, mesmo no mundo dos ne... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 12:6 p 8, Outro fator que pode dificultar o trabalho em equipe nas salas de diretoria é a natureza de gols. P... em Conger 2009.pdf

- **CA especialistas**

Citações:

1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf

- **cooperação**

Citações:

2:6 p 8, A perspectiva comportamental sobre conselhos e governança corporativa, portanto, colocaria princípa... em Vanees_2009.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 4:22 p 10, s princípios de organização envolvem organizar não apenas o comportamento (shemsw)mas também m... em Zoogah_2020.pdf 4:24 p 10, A perfectibilidade e autenticidade da pessoa humana reside na sua sociabilidade, ou seja, enraizada... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21 – 22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 4:38 p 13, Além disso, a cooperação (ou seja, participação e interação) que era obrigatória entre os es... em Zoogah_2020.pdf

- **diversidade do CA**

Citações:

1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:9 p 2, conselho que estão mais bem posicionados no assunto para liderar a equipe, a fim de cumprir com efi... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:15 p 4, Outra característica da pesquisa nesta linha é a influência da competência, experiência e conhe... em Vanees_2009.pdf 5:6 p 2, Nadler (1998) constatou em empresas de capital aberto que a equipe executiva é vital para a formula... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 12:2 p 4, Por exemplo, os conselhos podem selecionar diretores com mais cuidado com base em sua orientação p... em Conger 2009.pdf 12:17 p 21, Uma área crítica de seleção para melhorar o trabalho em equipe é o diretor conhecimento. Devido... em Conger 2009.pdf 12:18 p 22, Dada a diversidade de conhecimentos necessários para entender e regem os negócios complexos de hoj... em Conger 2009.pdf 12:20 p 28, Para a maioria das corporações, um argumento convincente pode ser feito para ter um conselho que t...

em Conger 2009.pdf

• **Influência mútua, lateral e em rede**

Citações:

1:10 p 3, tarefas de controle e serviço (Vandewaerde et al., 2011). A liderança compartilhada pode aumentar... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:5 p 4, Os membros do conselho persuadem uns aos outros de que certas estruturas e políticas de governança... em Vanees_2009.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:12 p 4, A quarta linha de pesquisa tem se concentrado mais em questões de coordenação e cooptação por m... em Vanees_2009.pdf 2:13 p 4, ste fluxo de pesquisa examinou como o poder, a confiança e os recursos fluem entre as organizações... em Vanees_2009.pdf 2:16 p 4, Conseqüentemente, pode-se esperar que os bloqueios de diretor e a participação em vários conselh... em Vanees_2009.pdf 2:17 p 2, Consistente com esta concepção da empresa, o papel do conselho é conceituado aqui como o de media... em Vanees_2009.pdf 2:20 p 2, ção de práticas heurísticas de tomada de decisão e negociação política (no contexto da corpo... em Vanees_2009.pdf 2:23 p 9, Tal ponto de partida pode parecer um pouco radical, especialmente se comparado à perspectiva domina... em Vanees_2009.pdf 2:24 p 7, Satisficing Em segundo lugar, e além disso, a abordagem comportamental enfatizará a natureza satis... em Vanees_2009.pdf 2:25 p 8, Um terceiro item na agenda de pesquisa deve ser a análise da solução real de problemas dentro e f... em Vanees_2009.pdf 2:28 p 10, várias coalizões de atores internos e externos. O poder relativo e as relações entre as várias... em Vanees_2009.pdf 2:29 p 10, O poder e a influência do conselho de administração podem mudar em tempos de crise em comparaç... em Vanees_2009.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 4:16 pp 8 – 9, O primeiro princípio teórico, shemsw, centra-se na forma de organizar AFRICA JOURNAL OF MANAGEMENT... em Zoogah_2020.pdf 4:18 p 9, Como prática de reciprocidade, maât requer agir um pelo outro de maneiras mutuamente benéficas. E... em Zoogah_2020.pdf 4:19 p 9, Valoriza os "princípios de igualitarismo, paz, harmonia, compartilhamento, discurso deliberado e hu... em Zoogah_2020.pdf 4:26 p 11, O segundo é agência ou engajamento relacional. As ações do membro individual estão embutidas na... em Zoogah_2020.pdf 4:30 p 15, Segundo, o ligação dos companheiros entre si indica a estrutura de influência. É horizontal e li... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21 – 22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 4:36 p 10, Relacionado a CL, por ankh refere-se ao caminho para a troca (aquisição, compartilhamento e distrib... em Zoogah_2020.pdf 4:38 p 13, Além disso, a cooperação (ou seja, participação e interação) que era obrigatória entre os es... em Zoogah_2020.pdf 5:2 p 1, Liderança compartilhada é "um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:3 p 1, Este processo de influência muitas vezes envolve em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:4 p 2, influência de pares ou laterais e, em outras ocasiões, envolve influência hierárquica ascendente... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:6 p 2, Nadler (1998) constatou em empresas de capital aberto que a equipe executiva é vital para a formula... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:8 p 2, ma pesquisa recente por Pearce e Sims (2002) sugere que a liderança compartilhada entre os pares é... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:11 p 4, Nem sou a favor da liderança lateral por si só, embora possa ser útil em alguns casos. Observe qu... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:12 p 4, Para maior clareza, a citação exata de Cox et al. (2003, p. 48) define liderança compartilhada como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:13 p 5, Acreditamos que o ponto crucial dessa questão é o desafio de integrar a visão da liderança como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:14 p 1, liderança e a influência podem ser exercidas e "viajar" dentro de um grupo de pessoas: De cima par... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 9:1 p 4, Com a mudança do campo do líder único e heróico para o interesse em como a liderança emerge da... em Ospina_et al_2020.pdf 9:2 p 6, Uma comparação da dimensão 1 do nosso mapa com mapas recentes na literatura mostra que ela ressoa... em Ospina_et al_2020.pdf 10:1 p 2, A essência do argumento na primeira dessas duas tentativas era que a liderança tinha de ser compre... em Gronn 2015.pdf 10:2 p 3, Embora o tempo não seja necessariamente tudo na vida – ao contrário do que se ouve com frequência... em Gronn 2015.pdf

10:4 p 6, Além disso, também reconhecem que a ideia de um líder focal faz pouco sentido quando a liderança... em Gronn 2015.pdf 10:6 p 10, Apelos semelhantes também foram expressos por pesquisadores que trabalham em estreita colaboração... em Gronn 2015.pdf 11:1 p 1, A liderança é conceituada como uma "dinâmica social diádica, compartilhada, relacional, estraté... em Carter_et al_ 2015.pdf 11:2 p 2, emergência e eficácia da liderança. Redes sociais são os padrões de relacionamentos interpessoal... em Carter_et al_ 2015.pdf 11:3 p 1, Acompanhando essas concepções relacionais de liderança, há um interesse crescente em usar aborda... em Carter_et al_ 2015.pdf 11:4 p 2, Característica 2: A liderança está situada no contexto O segundo aspecto fundamental da lideranç... em Carter_et al_ 2015.pdf 11:5 p 2, No mínimo, a liderança envolve um relacionamento entre duas pessoas, uma liderando a outra, ou amb... em Carter_et al_ 2015.pdf 11:6 p 3, Abordagens à Liderança As abordagens de redes sociais são altamente adequadas para estudar a lide... em Carter_et al_ 2015.pdf 11:7 p 17, Abordagens de rede social para liderança estão bem posicionadas para modelar algumas das ideias fu... em Carter_et al_ 2015.pdf 11:8 0,281 × 0, 0,281 × 0 em Carter_et al_ 2015.pdf 12:2 p 4, Por exemplo, os conselhos podem selecionar diretores com mais cuidado com base em sua orientação p... em Conger 2009.pdf 12:4 p 6, Esses "novos" papéis de liderança têm o potencial de promover um maior trabalho em equipe nas sal... em Conger 2009.pdf 12:8 p 11, A maioria dos diretores está muito ciente da lacuna em sua compreensão e portanto, concedem autori... em Conger 2009.pdf 12:12 p 17, Por exemplo, o banqueiro espera contribuir com financiamentos questões. O executivo de marketing gl... em Conger 2009.pdf 12:18 p 22, Dada a diversidade de conhecimentos necessários para entender e regem os negócios complexos de hoj... em Conger 2009.pdf

- **liderança é exercida por todos**

Citações:

1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:8 p 2, No contexto do conselho, a liderança compartilhada pode ser praticada de diferentes maneiras, por e... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:6 p 8, A perspectiva comportamental sobre conselhos e governança corporativa, portanto, colocaria principa... em Vanees_2009.pdf 4:36 p 10, Relacionado a CL, por ankh refere-se ao caminho para a troca (aquisição, compartilhamento e distrib... em Zoogah_2020.pdf 4:37 p 10, os princípios de organização envolvem organizar não apenas o comportamento (shemsw)mas também... em Zoogah_2020.pdf

- **liderança plural e distribuída**

Citações:

1:3 p 2, A liderança de equipe compartilhada é um processo no qual os papéis comportamentais de liderança... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 4:12 p 7, Dado que a liderança envolve comportamentos e eficácia, ambos derivados do contexto cultural (Yukl... em Zoogah_2020.pdf 4:14 p 8, CL deriva das práticas tradicionais africanas de influência observadas no antigo Kemet no Vale do... em Zoogah_2020.pdf 10:1 p 2, A essência do argumento na primeira dessas duas tentativas era que a liderança tinha de ser compre... em Gronn 2015.pdf

- **motivar uns aos outros**

Citações:

1:8 p 2, No contexto do conselho, a liderança compartilhada pode ser praticada de diferentes maneiras, por e... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 5:7 p 2, o líder máximo pode ter a responsabilidade final pela motivação, mas a realidade pode ser que a... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf

- **processo coletivo**

Citações:

1:2 p 2, Um atributo crítico de um conselho corporativo eficaz é sua capacidade de agir em

equipe (Conger &... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:3 p 2, A liderança de equipe compartilhada é um processo no qual os papéis comportamentais de liderança... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:5 p 2, e alta experiência e status dos membros do conselho (Lorsch, 2009), a liderança do conselho é fre... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:8 p 2, No contexto do conselho, a liderança compartilhada pode ser praticada de diferentes maneiras, por e... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 1:10 p 3, tarefas de controle e serviço (Vandewaerde et al., 2011). A liderança compartilhada pode aumentar... em Kazemi_Alavi_2017.pdf 2:5 p 4, Os membros do conselho persuadem uns aos outros de que certas estruturas e políticas de governança... em Vanees_2009.pdf 2:6 p 8, A perspectiva comportamental sobre conselhos e governança corporativa, portanto, colocaria principa... em Vanees_2009.pdf 2:11 p 2, o objetivo do conselho é possibilitar a cooperação. No entanto, isso ocorre não apenas resolvend... em Vanees_2009.pdf 2:14 p 4, Muitos estudiosos, portanto, argumentaram que não há outra maneira de analisar essa proposição d... em Vanees_2009.pdf 2:15 p 4, Outra característica da pesquisa nesta linha é a influência da competência, experiência e conhe... em Vanees_2009.pdf

2:24 p 7, Satisficing Em segundo lugar, e além disso, a abordagem comportamental enfatizará a natureza satis... em Vanees_2009.pdf 4:16 pp 8–9, O primeiro princípio teórico, shemsw, centra-se na forma de organizar AFRICA JOURNAL OF MANAGEMENT... em Zoogah_2020.pdf 4:26 p 11, O segundo é agência ou engajamento relacional. As ações do membro individual estão embutidas na... em Zoogah_2020.pdf 4:32 pp 21–22, Décadas de liderança e pesquisa em equipe no Ocidente mostram a comunicação, o envolvimento e a... em Zoogah_2020.pdf 5:2 p 1, Liderança compartilhada é "um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:7 p 2, o líder máximo pode ter a responsabilidade final pela motivação, mas a realidade pode ser que a... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:8 p 2, ma pesquisa recente por Pearce e Sims (2002) sugere que a liderança compartilhada entre os pares é... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:9 p 3, capacidades. Seu controle centralizado também pode expulsar líderes juniores capazes que desejam m... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:12 p 4, Para maior clareza, a citação exata de Cox et al. (2003, p. 48) define liderança compartilhada como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:13 p 5, Acreditamos que o ponto crucial dessa questão é o desafio de integrar a visão da liderança como... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 5:14 p 1, liderança e a influência podem ser exercidas e "viajar" dentro de um grupo de pessoas: De cima par... em Pearce_Conger_Locke_2008.pdf 8:3 p 8, Conectando esse desafio com o mapa teórico, observe que essas configurações infundidas de poder a... em Fairhurst et al_2020.pdf 10:1 p 2, A essência do argumento na primeira dessas duas tentativas era que a liderança tinha de ser compre... em Gronn 2015.pdf 10:2 p 3, Embora o tempo não seja necessariamente tudo na vida – ao contrário do que se ouve com frequência... em Gronn 2015.pdf 10:3 p 5, Suas quatro vertentes eram: (i.) atividade baseada em equipe na qual, com o propósito instrumental... em Gronn 2015.pdf 11:1 p 1, A liderança é conceituada como uma "dinâmica social diádica, compartilhada, relacional, estraté... em Carter_et al_2015.pdf 12:8 p 11, A maioria dos diretores está muito ciente da lacuna em sua compreensão e portanto, concedem autori... em Conger 2009.pdf 12:11 p 16, A reunião do conselho é o ambiente principal no qual todo o conselho interage como um grupo e, por... em Conger 2009.pdf 12:17 p 21, Uma área crítica de seleção para melhorar o trabalho em equipe é o diretor conhecimento. Devido... em Conger 2009.pdf 12:19 p 26, Até certo ponto, o trabalho em equipe pode ser melhorado com treinamento e desenvolvimento. Mas sim... em Conger 2009.pdf

- **Qualidade das informações**

Citações:

12:7 p 10, O tipo e a qualidade das informações que um conselho recebe acrescentam outro obstáculo potencial... em Conger 2009.pdf 12:12 p 17, Por exemplo, o banqueiro espera contribuir com financiamentos questões. O executivo de marketing gl... em Conger 2009.pdf

- **relações de confiança**

Citações:

2:13 p 4, ste fluxo de pesquisa examinou como o poder, a confiança e os recursos fluem entre as organização... em Vanees_2009.pdf 2:22 p 8, Seguindo a análise das relações de poder e

confiança, a análise pode ser estendida aos aspectos... em Vanees_2009.pdf

- **Tempo suficiente**

Citações:

10:2 p 3, Embora o tempo não seja necessariamente tudo na vida – ao contrário do que se ouve com frequência... em Gronn 2015.pdf 12:1 p 4, As salas de reuniões provaram ser um dos lugares mais difíceis para construir uma equipe eficaz. L... em Conger 2009.pdf 12:5 p 6, Existem características críticas das salas de reuniões corporativas que as tornam difícil para o... em Conger 2009.pdf

Sem grupo de códigos

5 Códigos:

- **alternativa a liderança tradicional**

Citações:

10:2 p 3, Embora o tempo não seja necessariamente tudo na vida – ao contrário do que se ouve com frequência... em Gronn 2015.pdf 10:5 p 6, Em primeiro lugar, a proliferação do tamanho e da escala da unidade de liderança para as redes ar... em Gronn 2015.pdf

- **CAs altamente especialistas**

Citações:

12:11 p 16, A reunião do conselho é o ambiente principal no qual todo o conselho interage como um grupo e, por... em Conger 2009.pdf

- **evitar duplo papel do CEO**

Citações:

12:3 p 5, Há características de liderança, poder, informação e associação que funcionam contra o ver Paid... em Conger 2009.pdf 12:9 p 12, Em contraste, os diretores líderes são os representantes dos diretores perante o CEO. Eles são um... em Conger 2009.pdf 12:10 p 14, Os principais argumentos a favor de um presidente não executivo têm a ver com aumentar a capacidade... em Conger 2009.pdf

- **lacuna de competência**

Citações:

12:8 p 11, A maioria dos diretores está muito ciente da lacuna em sua compreensão e portanto, concedem autori... em Conger 2009.pdf

- **poder, controle e suas contradições**

Citações:

8:2 p 8, Por fim, devemos esperar ambigüidade de papéis, tensão, contradição, paradoxo e, acima de tudo,... em Fairhurst et al_2020.pdf 8:3 p 8, Conectando esse desafio com o mapa teórico, observe que essas configurações infundidas de poder a... em Fairhurst et al_2020.pdf 10:6 p 10, Apelos semelhantes também foram expressos por pesquisadores que trabalham em estreita colaboração... em Gronn 2015.pdf 10:7 p 10, O que agora quero argumentar com base nessa experiência – embora para ser totalmente persuasiva a d... em Gronn 2015.pdf