

O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

Gabriel Vieira Biscaia
Mestrado em Administração
IBMEC

Suzane Bastos Lilio Morcerf
Mestrado em Administração
IBMEC

RESUMO

O interesse pelo tema empresa familiar tem aumentando significativamente devido à relevância que esse tipo de empresa possui em termos da geração de emprego e renda. Estima-se que 80% das empresas existentes no mundo são familiares (Gersick et al., 1997) e que, no Brasil, de cada 10 empresas 9 fossem familiares quando o controle pertence a uma ou mais famílias (Bernhoeft, 1989). Uma problemática explorada é que o papel formal do conselho deve considerar apenas "o melhor interesse da empresa"[□]. Em suma, o melhor interesse da empresa se define no processo de barganha entre as coalizões das partes interessadas. Esse assunto torna-se ainda mais complexo se considerarmos as características peculiares da empresa familiar e as interações entre gestão, família e propriedade. Nesse sentido, se propõe uma visão mais ampla da GC para entender a complexidade e facilitar a cooperação entre as partes interessadas, o que tem especial relevância no caso das empresas familiares.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Conselho de Administração, Governança Corporativa e Teoria Comportamental.

*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondência.

Gabriel Vieira Biscaia - gabrielbiscaia@hotmail.com

Data do recebimento do artigo (received): 11/nov./2019

Data do aceite de publicação (accepted): 27/fev./2020

Desk Review

DoubleBlindReview

THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN BRAZILIAN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

Interest in the topic of family business has increased significantly due to the relevance that this type of company has in terms of generating employment and income. It is estimated that 80% of companies in the world are family-owned (Gersick et al., 1997) and that, in Brazil, 9 out of every 10 companies were family-owned when control belongs to one or more families (Bernhoeft, 1989) .

One issue explored is that the board's formal role should only consider "the best interests of the company". In short, the company's best interests are defined in the bargaining process between coalitions of interested parties. This subject becomes even more complex if we consider the peculiar characteristics of family businesses and the interactions between management, family and property.

In this sense, a broader view of KM is proposed to understand the complexity and facilitate cooperation between interested parties, which is particularly relevant in the case of family businesses.

Keywords: Family Business, Board of Directors, Corporate Governance and Behavioral Theory.

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema empresa familiar tem aumentando significativamente devido à relevância que esse tipo de empresa possui em termos da geração de emprego e renda. Estima-se que 80% das empresas existentes no mundo são familiares (Gersick et al., 1997) e que, no Brasil, de cada 10 empresas 9 fossem familiares quando o controle pertence a uma ou mais famílias (Bernhoeft, 1989).

Por outro lado, não há consenso sobre o efeito positivo ou negativo das famílias nas empresas. Recentemente, pesquisadores apresentaram tipologias e características das empresas familiares (Dyer, 2006, 2016) relacionadas à predição de resultados ou avaliaram construtos de desempenho (Dekker *et al*, 2013) que permitem entender melhor a empresa familiar e incentivam práticas de transparência, descentralização de autoridade e sistematização de controles. A partir desses estudos, podemos perceber uma tendência à utilização da disciplina governança corporativa (GC) como uma proposta para a evolução positiva das empresas familiares.

No campo da GC, Huse, Gabrielsson e Ees (2009) realizaram extensa revisão da literatura com o objetivo de fomentar o desenvolvimento de uma teoria comportamental de conselhos e GC como oposição a predominância da objetividade da Teoria da Agência (Jensen e Meckling, 1976). Naquele artigo (Huse, Gabrielsson e Ees, 2009), foram desenvolvidos argumentos sobre a limitação da racionalidade do conselho de administração (CA) no seu papel de harmonização dos conflitos de agência entre acionistas (principal) e executivos (agentes). Segundo a pesquisa, os conselheiros podem ser menos preocupados em resolver conflitos de interesses e mais preocupados em resolver problemas de coordenação e gerenciamento da complexidade e incerteza associadas à tomada de decisão estratégica (McNulty e Pettigrew, 1999; Rindova, 1999; Roberts, McNulty e Stiles, 2005). Nesse sentido, se propõe uma visão mais ampla da GC para entender a complexidade e facilitar a cooperação entre as partes interessadas, o que tem especial relevância no caso das empresas familiares.

Ao explicar o papel e a posição do conselho no processo de tomada de decisão organizacional, a teoria comportamental foca em aspectos políticos do

comportamento do CA (Ocasio, 1999; Hendry, 2002). Uma problemática explorada é que o papel formal do conselho deve considerar apenas “o melhor interesse da empresa”. Contudo, num contexto político, a pergunta sobre o melhor interesse da empresa não pode ser respondida sem se contextualizar as coalizões das partes interessadas existentes (Huse e Rindova, 2001). Em suma, o melhor interesse da empresa se define no processo de barganha entre as coalizões das partes interessadas. Esse assunto torna-se ainda mais complexo se considerarmos as características peculiares da empresa familiar e as interações entre gestão, família e propriedade.

Considerando, portanto, a uma abordagem comportamental da GC e do CA e nosso foco em empresas familiares, o presente trabalho busca identificar qual é a percepção dos conselheiros sobre o estágio da GC e funcionamento do CA nas empresas familiares brasileiras. Esse objetivo será explorado a partir da visão de conselheiros de administração profissionais que atuam em empresas familiares sobre as interações desse colegiado em cinco prismas: (a) papel do conselheiro; (b) alinhamento de objetivos; (c) aspectos sócio-emocionais; (d) tomada de decisão; e (e) resolução de conflitos, tendo como referência a teoria comportamental da GC e o referencial teórico sobre as empresas familiares. Pretendemos, a partir da narrativa dos conselheiros, explorar o seguinte problema de pesquisa: qual é o papel do CA nas empresas familiares brasileiras?

O escopo do trabalho será limitado a empresas de capital fechado, de modo que não fará parte do escopo uma análise do ambiente legal específico, notadamente importante para os conselheiros de Companhias de capital aberto, que no caso brasileiro estão sujeitos a uma camada adicional de fiscalização, desempenhada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Serão consideradas as experiências citadas em CA formais e também em conselhos consultivos informais de empresas familiares.

O presente artigo está dividido em cinco sessões, sendo que na sessão 1 é feita uma introdução ao tema, em seguida são apresentados no item 2 o referencial teórico, no item 3 a metodologia da pesquisa, no item 4 os resultados obtidos e no item 5 a conclusão do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empresas Familiares

Segundo Borges, A, Lescura, C, e Oliveira, J. (2012), a definição de empresa familiar baseada em propriedade familiar é a mais recorrente nas pesquisas no Brasil. Essa definição está baseada em Gersick et al (1997) que define que uma empresa é considerada familiar a partir da conjunção entre propriedade e gestão da empresa nas mãos da família (controle da maioria das ações ou quotas com direito a voto).

Bornholdt (2005) apresentou um conceito de "laços familiares-empresariais" que:

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser "unipessoal" (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. [...] além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor.

Destaque-se do conceito que a empresa familiar tem características particulares. Além dos objetivos empresariais, as necessidades familiares devem ser atendidas. Ainda, a empresa familiar conjuga sua própria história com a história da família e seu controle muda com o passar do tempo, normalmente, passando de um dono (fundador) para mais donos (filhos, primos etc).

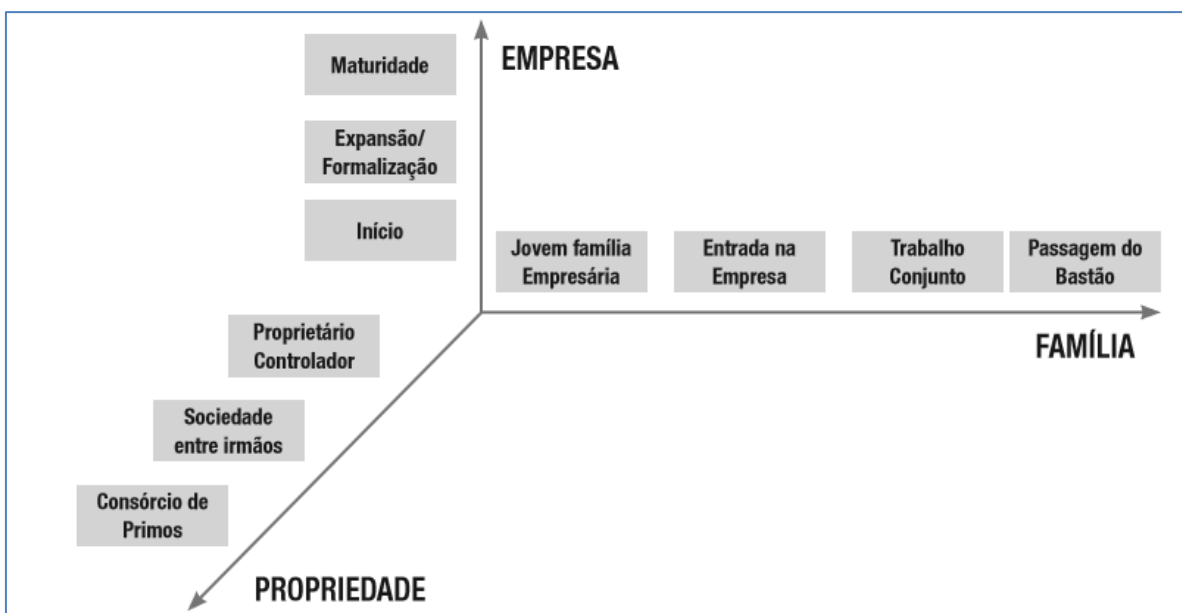
Na maioria da literatura observada, uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão, ou se a liderança está ou não com a família fundadora. Para esse trabalho, entende-se que essa definição atende bem, uma vez que o objetivo é discutir a influência da família nas relações de poder dentro da empresa e no alinhamento dos objetivos do negócio.

Gersick et al (1997) apresentou o sistema empresarial familiar composto por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, família e propriedade. A adição da família aos eixos propriedade e gestão permite segundos os autores, ao localizar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar no modelo, compreender melhor como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha no sistema.

Dentre as tipologias das empresas familiares, se destacam as variações sobre aquelas que têm o poder mais centralizado, geralmente mais ligado ao fundador do negócio, e as mais profissionalizadas com poder mais descentralizado e melhor padrão de GC.

Gersick et al. (1997) argumenta que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída, apresentando outra forma de classificação. A figura a seguir permite visualizar a evolução das empresas familiares no tempo.

Figura 1 - Três eixos das empresas familiares



Fonte: Bastos e Silva (2018), adaptado de Gersick et al (1997)

Na nossa pesquisa, merece destaque as análises sobre desempenho em empresas familiares que muitas vezes estão atreladas ao tema GC. Dyer (2006) apresentou uma revisão de literatura com pesquisas realizadas sobre o desempenho das empresas familiares que foi sintetizada em um quadro comparativo com as diferentes abordagens e conclusões. A partir dessa pesquisa, Dyer propôs uma tipologia para empresas familiares baseada em governança (Teoria da Agência) e estratégia (Visão Baseada em Recursos). Posteriormente, Dyer (2016) acrescentou o conceito da riqueza sócio emocional à visão de desempenho para as empresas familiares.

Nos achados de Dyer, bem como na literatura mencionada pelo autor, são majoritárias as conclusões de que uma melhor GC e melhores recursos indicam um provável melhor desempenho da empresa. Chama atenção, todavia, a análise do conceito de riqueza sócio emocional que pode ampliar bastante o significado de desempenho, pois propõe um olhar mais subjetivo ao propósito da empresa familiar. A exploração desse conceito é um dos pilares do presente trabalho e nossa lente teórica pretende colher a percepção de conselheiros externos, de fora da família, sobre como os aspectos sócio-emocionais afetam a gestão e o desempenho das empresas.

2.2 Governança Corporativa

Segundo Rebouças (2006), GC é o conjunto de práticas administrativas para aperfeiçoar o desempenho das empresas. No mesmo livro, Rebouças define CA como o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas.

Bastos e Silva (2018) apresentaram estudo bibliométrico com a evolução das pesquisas acadêmicas, bem como os principais autores que serviram como fonte para os trabalhos que tiveram como tema a GC. Segundo os autores, a governança surgiu nos EUA, em meados dos anos oitenta, com movimentos a favor da criação de regras capitaneados pelos fundos de pensão, maiores investidores institucionais da época, que se viam interessados em aumentar o controle sobre os executivos em função de casos de expropriação de riquezas e abusos de poder observados. O fundo de investimento LENS, constituído por Robert Monks em 1992, efetivou este modelo de gestão. Outro importante passo foi o relatório Cadbury, também divulgado em 1992, que definiu um programa de governança corporativa com foco em aspectos financeiros, por fim, a atuação da OCDE - Organization for Economic Cooperation and Development - que em 1999, apresentou documento contendo princípios e práticas de GC que influenciou a criação de diversos códigos de melhores práticas existentes nos países membros da organização.

Dos autores citados nos trabalhos de GC pesquisados por Bastos e Silva (2018), Alexandre Di Micelli da Silveira foi o mais referenciado com 302 citações em

472 trabalhos acadêmicos. Segundo (Silveira, 2004), a necessidade de estabelecer mecanismos de GC se dá em função da situação de separação entre propriedade e controle, uma vez que os investidores - fornecedores de capital - não participam da tomada de decisão no dia a dia da organização. Os tomadores de decisão podem ser executivos ou controladores, como o governo, que não são inteiramente afetados em seu capital pelas decisões que são tomadas. Para minimizar o conflito de interesse uma série de medidas precisa ser adotada e essas medidas são chamadas de GC. Como exemplos dessas medidas estão a criação de um CA, a definição de comitês para análise de decisões, a publicação de relatórios regulares pela Companhia, a definição de papéis entre proprietários e controladores, a política de contratação, indicação e remuneração de executivos, dentre outros.

Diversos autores têm pesquisado sobre o tema Governança, conforme o trabalho supracitado demonstrou. O mesmo trabalho cita que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) entende que o movimento por boas práticas no Brasil mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional nos anos 1990.

Segundo o IBGC (2019), GC é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. O IBGC lista ainda os princípios básicos da GC, a saber: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Percebe-se nas diversas definições apresentadas a influência da Teoria da Agência, elaborada pelos economistas Jensen e Meckling em 1976, que analisa os conflitos surgidos na empresa a partir da divergência de interesses entre propriedade e gestão, sendo esse o paradigma dominante na literatura sobre GC. O principal pilar da teoria seminal é o dilema principal-agente que separa os proprietários das empresas e os gestores em pólos de interesses antagônicos e

passíveis de serem tratados racionalmente por meio da GC.

Ocorre que, muitas vezes, as empresas familiares hesitam em adotar práticas de GC ou adotam em estágios muito incipientes, de modo que não há como avaliar o desempenho dessas empresas como resultante do seu estágio de profissionalização mesmo porque não existe um resultado conclusivo nas diversas pesquisas apresentadas sobre o tema de que a GC garante o desempenho. Até o momento, não há uma visão majoritária sobre as vantagens e desvantagens de ter a família misturada à propriedade e a gestão dos negócios, por exemplo.

Num olhar mais contemporâneo, outros pesquisadores da GC propuseram teorias comportamentais do CA como contraponto a Teoria da Agência, o que entendemos se adequa melhor a análise das empresas familiares e apresentamos no item seguinte.

2.3 Teorias Comportamentais do CA e Alinhamento de Objetivos

Segundo (Huse, Gabrielsson e Ees, 2009), a empresa é umnexo de coalizões de partes interessadas, cada uma com objetivos diferentes. Assim, um dos papéis do CA é mediar conflitos entre várias coalizões de atores internos e externos a empresa e estabelecer controles para garantir que o esforço é direcionado para alcançar as metas que a coalizão dominante estabeleceu. Em outras palavras, um dos objetivos principais do CA é permitir a cooperação, bem como buscar a transparência e usar as informações relevantes para a tomada de decisão e não somente o controle dos custos de agência. Nesse sentido, a perspectiva comportamental no CA e GC, portanto, traz ênfase particular na análise do papel e posição do CA no processo de tomada de decisão organizacional e não sobre os resultados ou a decisão puramente.

Huse, Gabrielsson e Ees (2009), definiram aspectos importantes da GC baseando-se em conceitos como racionalidade limitada (“*bounded rationality*”), satisfação (“*satisficing*”), negociação e política no CA e rotinização da tomada de decisão. Nestes conceitos, os atores organizacionais, raramente, baseiam a tomada de decisão em um cálculo geral que leva em consideração todas as possíveis conseqüências das decisões. Em vez disso, se uma área problemática for

reconhecida, ela dispara uma busca por possíveis soluções que termina quando uma decisão "satisfatória" é encontrada. Além disso, os atores dependem de rotinas e informações que nem sempre são simétricas quanto às informações que fornecem e quanto às soluções prontamente disponíveis para a tomada de decisões. Finalmente, a resolução de conflitos e a formação dos objetivos são vistos como resultado de um processo contínuo de negociação política entre os membros do CA. Os autores posicionam essa teoria para tomada de decisão organizacional como uma alternativa a Teoria da Agência, que considera as organizações como entidades monolíticas onde os indivíduos decidem racionalmente como alcançar um objetivo unificado e definido a priori - no caso dos proprietários o lucro e preservação do seu patrimônio e dos agentes o bônus por desempenho de curto prazo, por exemplo.

Um olhar por esta perspectiva comportamental na formação de objetivos e resolução de conflitos observa a corporação como uma soma das coalizões de atores. Esses atores podem ser membros de uma mesma família no caso da empresa familiar, ou membros de mais de uma, ou executivos profissionais. Segundo a teoria, os atores corporativos atingirão seus objetivos através da mudança de coalizões e do processo de negociação dentro da empresa. A visão comportamental do CA coloca ênfase particular na análise do papel e posição do conselho no processo de tomada de decisão organizacional e não sobre os resultados (desempenho) ou a decisão como tal. Uma teoria comportamental de CA e GC pode, nesse cenário, analisar envolvimento dos conselhos na negociação política, a fim de melhor entender a cooperação entre coalizões de atores ou estabelecer a chamada coalizão dominante (Ocasio, 1999; Hendry, 2002). Após a análise das relações de poder e confiança, a análise pode ser estendida as práticas e decisões gerenciais (Huse e Eide, 1996). Na negociação política, a posição do conselho não pode ser considerada como trivial e limitada na harmonização do conflito de agência. De fato, o papel formal do CA deve considerar apenas "o melhor interesse da empresa". No entanto, em um contexto político, a pergunta sobre qual seja o melhor interesse da empresa não pode ser respondida sem contextualizarmos e entendermos as coalizões de partes interessadas existentes (Huse e Rindova, 2001).

Contrariamente a literatura predominante da GC, esta perspectiva

comportamental enfatiza, portanto, que os objetivos das empresas tais como lucro e sustentabilidade financeira não podem ser considerados os fundamentos objetivos da tomada da decisão do CA. Huse, Gabrielsson e Ees (2009) propõem que a análise da decisão parta da análise do contexto. Entende-se que tal modelagem faz total sentido nos estudos das empresas familiares devido às características que já foram mencionadas.

3. METODOLOGIA

O ponto de partida da pesquisa serão os achados de Huse, Gabrielsson e Ees (2009). Naquele trabalho os autores propuseram uma continuidade da pesquisa comportamental nos CA, sugerindo métodos empíricos de coleta de dados, como questionário, pesquisas, entrevistas e observações dos participantes. Segundo os autores, idealmente, tais esforços coletariam dados longitudinais de múltiplos entrevistados que capturassem as configurações variáveis de governança à medida que essas evoluíssem ao longo do tempo, de forma a capturar as variações de crenças e percepções entre diferentes atores corporativos na análise.

Considerando algumas limitações mencionadas pelos autores, entre as quais as limitações para obter os dados por meio ao acesso às salas de reuniões dos CA, o presente trabalho pretende obter os dados a partir da percepção de conselheiros profissionais que atuam nas empresas familiares (Creswell, 2009), destacando-se que esses conselheiros não são membros das famílias controladoras das empresas. As entrevistas serão realizadas por meio de entrevistas pessoais com roteiros semi-estruturados.

A análise dos dados será realizada por meio da análise do conteúdo (Bardin, 1979, p.229) transcrito das entrevistas, selecionando os trechos relevantes dos depoimentos e as principais observações que se relacionem a percepção do papel do CA no alinhamento de objetivos em empresas familiares. Serão adotadas correções pontuais no texto sem comprometer o sentido original.

As transcrições foram analisadas quanto a temas e padrões utilizando uma abordagem de análise temática teórica (Boyatzis 1998; Hayes 2015). Em suma, os

principais temas emergiram através de uma análise detalhada dos depoimentos sobre o papel do CA nas empresas familiares. Depois de ler as transcrições várias vezes, desenvolvemos uma lista de temas para organizar os dados em torno da questão de pesquisa. Os dados foram analisados e classificados de modo a desenvolver subtemas e estabelecer padrões para identificar o significado do papel do CA. Os dados foram analisados primeiro identificando temas usando uma abordagem semântica (Boyatzis 1998), onde organizamos os dados para refletir a entrada que recebemos de nossos entrevistados sobre o significado do papel do CA nas empresas familiares. Em seguida, progredimos de descrição à interpretação, onde fizemos um esforço para obter significado teórico de nossos temas para destacar significados mais amplos e profundos e implicações em relação à literatura sobre teoria comportamental do CA e papel do CA em empresas familiares, notadamente para os itens alinhamento de objetivos e aspectos sócio-emocionais, processo de tomada de decisão e resolução de conflitos (Patton 1990).

Reconhecemos que existem desafios consideráveis em obter acesso a depoimentos que relatem processos comportamentais dentro das salas de reuniões, uma vez que o modelo se baseia em relatos de histórias vividas pelos conselheiros sendo que alguns desses desafios já foram abordados por Huse (2008). Naquele artigo, Huse apresenta exemplos de projetos sofisticados de pesquisas, entrevistas, reconstruções de casos e várias abordagens para observações diretas nos CA. Obter acesso para observar comportamentos e processos está profundamente enraizado na confiança, o que está dentro limitação de escopo de um estudo qualitativo.

Ressalta-se, como limitação metodológica, que as entrevistas foram realizadas com uma pequena amostra de quatro conselheiros profissionais, homens, com mais de 40 anos, residentes no Rio de Janeiro (porém conselheiros em empresas de diversas cidades brasileiras) e com experiência de mais de 10 anos em conselhos de administração e empresas familiares.

4. RESULTADOS

Um guia de entrevista foi usado para explorar e entender a percepção dos entrevistados sobre o tema. Durante a entrevista que duraram entre 20 a 30 minutos, as conversas eram seguidas com várias perguntas "como" e "por que" para explorar mais as respostas. As entrevistas começaram com uma conversa informal e perguntas para obter informações gerais sobre o entrevistado como idade, estado civil e familiar, escolaridade e emprego atual, entre outras, as quais não foram gravadas. Na sequência era iniciada a entrevista com uma pergunta aberta sobre o conceito de empresa familiar e espaço para relato de uma ou mais experiências dos entrevistados com esse perfil de empresa. Após esse bloco, o roteiro semi-estruturado tinha perguntas tais como:

- Qual é o seu papel ou qual é o papel do conselho de administração/consultivo nas empresas familiares que você trabalha ou trabalhou?
- Qual é a sua a sua visão do alinhamento da estratégia dentro das empresas familiares? E o papel do CA?
- Como os aspectos emocionais influenciam a estratégia nas empresas familiares?
- Como você descreve o processo de tomada de decisão nas empresas familiares? E o papel do CA?
- Qual a sua visão da contribuição do CA para a resolução dos conflitos nas empresas familiares?
-

Inicialmente, foram capturados os diferentes significados de empresa familiar para os entrevistados, os quais foram agrupados a partir do roteiro que era livre nesse item da entrevista. Alguns trechos relevantes estão destacados a seguir:

Tabela 1 - Definições de empresa familiar pelos conselheiros

Entrevistado	Definição
1	“empresa familiar é quando se consegue ter muito claramente a família. Quando a família ainda toca ou quando você ainda vê, claramente, a visão do empreendedor, de quem construiu toda a empresa, ainda perpassando grande parte da Companhia.”
2	“acho que todas as empresas começam como familiar e é difícil você ter uma empresa em que o empresário, o empreendedor, separe a empresa da família. Ele criar a empresa e separar totalmente da família, eu vi poucas vezes.”
3	“empresas familiares são aquelas compostas por um líder. Alguém que, na grande maioria das vezes, saiu do nada e montou um pequeno império. Uma figura idolatrada, na maioria das vezes, aquele sujeito que sabe tudo e com difícil capacidade de contestação pelos que estão a sua volta, por tudo que ele performou na vida.”
4	“a personificação da pessoa, ele é muito falado por toda a Companhia, esse ponto da empresa familiar é uma característica que eu vejo forte. Obviamente, não dá pra ter uma metodologia pra classificar todas as empresas como dessa ou daquela forma, mas nesse caso específico talvez seja um padrão.”

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 1 fornece uma breve exposição de como a empresa familiar vem sendo percebida pelos conselheiros. Alguns elementos se repetem nas entrevistas, por exemplo, a figura do líder (empreendedor) e a não separação da família e da empresa. Vale frisar que a gestão apareceu muitas vezes associada ao empresário ou a família nas transcrições das entrevistas.

Outra forma de apresentação que exploramos foi à nuvem de palavras. Entendemos ser uma maneira de visualizar a concentração da ocorrência de alguns conceitos e definições mais citados e representativos. A Figura 1 mostra os principais temas, a partir das transcrições e com uso do recurso no editor de textos para a construção da ferramenta.

Figura 2 - Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa.

Destacamos na figura, além da repetição das palavras chave da pesquisa que já era esperada, verbos como entender, construir, buscar, trazer, entre outros, que demonstram quais são as ações mais repetidas pelos conselheiros na descrição do CA nas empresas familiares.

Prosseguindo com a análise de conteúdo, os resultados a seguir estão agrupados em cinco subgrupos e destacam algumas citações ou trechos de citações dos entrevistados para fundamentação da pesquisa:

4.1 Papel do Conselheiro e do CA

A abordagem inicial sobre o papel do CA e do conselho tem especial importância, uma vez que representa a nossa pergunta de pesquisa. Assim, um primeiro ponto chave para essa análise de resultados foi captar uma percepção mais geral dos conselheiros nesse item que, entretanto, perpassa todos os demais. Os conselheiros foram unânimes em mencionar dificuldades em exercer o papel do CA nas empresas familiares, tendo em vista o perfil, na maioria dos casos, de empresas de “donos”. As entrevistas demonstraram uma visão do CA com uma Revista Metropolitana de Governança Corporativa, São Paulo, Vol. 6, N. 2, p. 5-29, Jul./Dez. 2021.

contribuição mais consultiva do que decisória e uma possibilidade de avanço positivo no dia a dia a partir do relacionamento do conselheiro e confiança da família. O CA e o conselheiro tem papel na profissionalização da empresa e na implantação da GC (Silveira, 2004) que, normalmente, são motivadas por um fator externo como a entrada de sócio investidor ou a captação de crédito para o crescimento da empresa, conforme pode ser percebido nas respostas a seguir:

Normalmente, o surgimento dos conselhos, que é o objeto dessa conversa, ele se dá pela necessidade do líder da empresa, seja ele quem for, pela percepção da sua finitude ou da sua incapacidade de tocar o negócio. Aí ele vai buscar instrumentos para a perpetuidade do negócio e é aí que ele começa a pensar no conselho e pensar na profissionalização da empresa etc. (Entrevistado 1)

É uma guerra constante. Eu digo que é uma guerra, porque a cada reunião mensal você debate esse assunto e você tenta trazer a governança e trazer a separação da família da empresa. Você tenta avançar com relação a uma gestão mais transparente e o empresário, na maioria das vezes, ele concorda, mas no dia a dia ele faz diferente. Ele faz do jeito que ele aprendeu e que ele começou o negócio. Uma das formas de você fazer isso é você trazer recursos para empresa e ir através da possibilidade de alavancar, de fazer a empresa crescer. Você, com esse atrativo, ir trocando ou ir influenciado a melhorar essa governança. (Entrevistado 2)

Um conselheiro numa empresa familiar tem que ter uma formação psicológica muito grande. Por quê? Porque a minha experiência me diz que os grandes avanços em um conselho e numa empresa eles se dão nas conversas que precedem ou que ocorrem, ao longo dos meses, nas reuniões de conselho. São os aconselhamentos, são as discussões, são sugestões que você vai dando e a confiança que você vai adquirindo do líder dessa empresa, não é? Sem esta confiança, sem esse reconhecimento da família, digamos assim, de que você é uma pessoa que está ali realmente pra ajudar, não há ou a sua contribuição ao final ela é baixa, porque é aquela história, entrou por aqui e saiu por ali. (Entrevistado 3)

Quando você pensa assim, ah, eu quero trazer novos sócios. Eu quero crescer esse negócio, não ficar restrito a minha família, não ficar restrito ao provento desse final de mês. Eu vou pensar no provento da minha geração futura, dos meus netos, isso que eu quero! Eu quero dar algo a mais. Eu quero buscar algo a mais. Eu acho que aí que começa, efetivamente, a ter esse papel do conselho, o papel dos diretores. Na preparação, então, para essa agenda que é uma agenda um pouco maior do que somente a família, não é? (Entrevistado 4)

4.2 Alinhamento de Objetivos

Retomando o referencial teórico, a formação dos objetivos é vista como um processo contínuo de negociação política entre os membros do CA para essa teoria comportamental (Huse, Gabrielsson e Ees, 2009). A crítica realizada a Teoria da Agência e ao processo de alinhamento de objetivos feito com ampla racionalidade apareceu em alguns dos trechos das entrevistas que apontaram dificuldades em explicitar objetivos e fatores ocultos da perspectiva dos diferentes atores na empresa familiar. O papel do conselheiro, uma vez mais, é dependente das características da empresa familiar, da capacidade de adaptação do conselheiro e de fatores psicológicos que permeiam a empresa e a sala do CA, conforme se infere dos trechos seguintes:

Se o conselheiro de uma empresa familiar achar que vai para dentro da Companhia e vai chegar alguma pauta, que vem da Diretoria Executiva, e ele só somente se ater a pauta, ele tá jogando confete, não é? Eu acho que essa é a grande questão, efetivamente, dessas empresas que são empresas fechadas e, na maioria das vezes, são empresas de dono. Para fazer as transformações, eu acho que essa é a principal questão. Quando você está no conselho, você discute muito a estratégia da Companhia e os caminhos da Companhia. Discute-se também, obviamente, a questão da diretoria, mas para fazer algo que, efetivamente, seja bom para Companhia, às vezes, em desalinhamento com controlador, é necessário ter a habilidade, a confiança e estreitar o relacionamento. (Entrevistado 1)

Existem empresários que, em certa fase da vida, começam a aceitar mais as ideias, as sugestões do quadro executivo, mas existem outros que, simplesmente, têm uma estratégia na cabeça e o que ele quer fazer e do jeito que ele quer fazer. Difícilmente, ele vai abrir mão. Então, eu entendo que através de dinheiro (captação), através de benefício para empresa dele, você pode ter mais influência nessa estratégia do que só com ideia e só com sugestões do quadro executivo. O quadro executivo, para alguns empresários, ele basicamente é o executor do negócio e não tem que pensar muito não! O empresário, inclusive, não quer que ele pense, ele quer que execute. Para outros, com a evolução, eles conseguem começar a discutir a estratégia, aceitar as sugestões e ideias e a coisa flui melhor. (Entrevistado 2, parênteses nosso)

Eu acho que a capacidade de influenciar precede às reuniões, porque as famílias fazem

as suas reuniões antes e é como se houvesse uma reunião familiar quando você tem lá o líder e os filhos etc. Eles já se posicionam antes e se posicionam inclusive com os seus conselheiros, sejam eles ou não familiares, e a decisão ela já chega ali muito bem estruturada por eles num processo de defesa. O que você consegue é influenciar no que precede essa reunião e, muitas vezes, é possível também marcar posição sobre determinadas situações. (Entrevistado 3)

Nos conselhos familiares é a chegada, normalmente, desse sócio (investidor) que é o grande instrumento para formação desse conselho. E o dono da empresa, o líder, ele, normalmente, vê esse conselho como algo que pode tirar poder dele. Então, a primeira coisa que ele faz é a sua proteção: “- Ok, você entrou como sócio. Você indica aí quem você quer, mas eu quero a minha proteção...” E a proteção dele é ter uma maioria no conselho etc. E, na grande maioria das vezes, esses conselhos funcionam muito pouco, porque as decisões quando chegam aos conselhos já estão tomadas pela família. Neste momento, as famílias se associam para defesa do que elas entendem como defesa do seu patrimônio. (Entrevistado 4, parênteses nosso)

4.3 Aspectos Sócio-Emocionais

Vários trechos das entrevistas destacaram a influência das famílias e que nas empresas familiares a emoção pode superar a razão. Em linha com a lente teórica, a narrativa dos conselheiros indica que a empresa e família tem um laço muito forte. Há citação da empresa como parte da família inclusive. Retomando o referencial (Dyer, 2016), o conceito de riqueza sócio-emocional propôs um olhar mais subjetivo à empresa familiar que converge com a teoria comportamental do CA. As entrevistas, em vários trechos, destacaram competências comportamentais do CA mais do que competência técnicas. Ter habilidades políticas e psicológicas, segundo os conselheiros, é relevante para o seu papel nas empresas familiares. Os trechos a seguir resumem algumas descobertas interessantes sobre a percepção dos conselheiros nesses aspectos.

Eu sempre digo que o empreendedor é um ser diferente. Eu continuo tentando entender a cabeça dele, mas é difícil entender. Então, questões de aspectos emocionais na condução dos negócios têm muito a ver. Você coloca posições racionais, mostra o caminho e isso é o trabalho que já fiz várias vezes. Porém, o empresário não

quer saber. Ele tem algum objetivo que ele não diz qual é. Pode ser até de preparar a empresa para o filho, criar uma fundação para colocar o nome dele, ele tem lá “n” objetivos que ele não coloca na mesa. (Entrevistado 1)

Então, a gente tem que ter que tratar o tema familiar, não é? Porque, talvez, tenha uma empresa familiar que seja, efetivamente, aquela que tenha como princípio, como aquele que ela queira para si, não é? Que ela não queira (a empresa) para dividir. Não queira para trazer e para construir junto. É sempre uma visão muito de um pedaço, não é? Como se fosse um projeto específico da sua família. Um projeto da sua vida e que também possa, inclusive, perpassar para outros membros da família como se fosse uma sucessão natural das coisas. (Entrevistado 2, parênteses nosso)

Eu sempre brinco com os empresários que o filho mais importante que eles têm é a empresa e é o filho normalmente que deu mais certo. Quando a empresa vai bem é o filho mais bem sucedido. Afinal, é uma história de uma vida. Assim, o cara começou, enfim, a pessoa tem uma vida humilde e fazendo alguma coisa lá, de uma forma simples, cresceu. Hoje, temos uma empresa que fatura um bilhão, seiscentos milhões, o valor que for... E aquele é um grande filho dele, não é? Esse é um dos bons argumentos que a gente tem para buscar uma governança, para buscar uma perpetuidade, para buscar uma organização familiar nessa empresa para que o futuro aconteça. Enfim, esse é o grande mote, não é? (Entrevistado 3)

Essas pessoas, na grande maioria, elas não estão preocupadas. Elas têm patrimônios já gigantescos e você fala assim: - Vai viajar! Ele não tem interesse. O cara gosta de trabalhar. O cara é o negócio e está ali vivendo aquela situação. Os prazeres dele não passam pela lógica, digamos assim da classe média: “- se eu tivesse tanto dinheiro eu ia fazer aquilo”. Não vou não. O negócio dele é estar ali enfrentando o dia a dia vendo aquela empresa crescer etc. Então, ele é capaz de sacrificar um conjunto de coisas por aquele filho, não é? Ele quer preservar aquele filho. Ele quer muito daquele filho, então, eventualmente ele pode maximizar um ganho vendendo uma parte da empresa ou ele pode ter mais lucro num determinado período por uma determinada razão, mas a lógica dele está sempre ligada na preservação e perpetuação daquela empresa. (Entrevistado 4)

4.4 Tomada de Decisão

Primeiramente, vale frisar a dificuldade em participar da tomada de decisão nas empresas familiares na percepção dos conselheiros. A análise das entrevistas

demonstra certo ceticismo, mas também possibilidade de evolução com dedicação a empresa e relacionamento. O conteúdo apresentou traços da teoria comportamental (Huse, Gabrielsson e Ees, 2009) tais como racionalidade limitada (muitas vezes em função da vontade da família) e um conceito particular de satisfação (“*satisficing*”) que significa acomodar a decisão na figura ou intuição do “dono”. Ainda, os diferentes atores que são os gestores (da família ou profissionais) e os conselheiros (internos e externos a família) dependem de rotinas e informações que nem sempre são simétricas quanto às informações fornecidas e às soluções disponíveis para a tomada de decisão, conforme demonstram os trechos abaixo:

Você mostra para ele que aquele caminho não está certo, vai se perder tempo e vai pagar mais juros, porém ele tem lá na cabeça dele alguma coisa que conduz por um caminho cheio de armadilhas e tudo mais. Ele vai para aquele caminho por mais que você mostre como conselheiro... Agora têm que dar o braço a torcer, esses caras são diferenciados, eles jogam tudo em um negócio e eu não seria capaz de fazer o que eles fazem. Então, por isso, que eu sou conselheiro e não sou dono. (Entrevistado 1)

O papel sempre vai estar na mão do controlador, sempre vai estar na mão da família não é? A questão aqui é conseguir montar a governança e passa por conseguir mudar a posição da família e isso, naturalmente, é a coisa mais importante. É você ter pessoas próximas ou pessoas que tenham habilidade, ou que tenham já um histórico de conhecimento, de relacionamento, de confiança com esse controlador. Eu acho que a base de tudo passa por essa coligação. (Entrevistado 2)

Normalmente, nas empresas familiares você tem uma maioria, não é? Você tem um sócio que tem lá a maioria do capital, então, ele tem maioria do conselho e é difícil quando isso não ocorre numa empresa familiar e a tomada de decisão, as decisões nos conselhos, elas já vêm prontas. Muito caindo na real, dificilmente você muda uma decisão numa reunião de conselho. Dificilmente, quando você tem outra visão, você é capaz de influenciar. Você consegue algumas melhorias do ponto de vista de governança, indicando uma coisa aqui, outra coisa ali, mas do ponto de vista de um conselho atuante que você vai substituir alguém, que você quer destituir um presidente da empresa, por exemplo, é uma coisa absolutamente impossível, mesmo que a atuação desse executivo, seja ela qual for, não seja adequada. Ela só ocorre se o dono da empresa desejar! (Entrevistado 3)

Os conselheiros, entre aspas, independentes, na maioria das vezes, são indicados pela própria família. Eles se sentem com muita dificuldade de se expor, efetivamente, por razões. Esses, mais uma vez, por mais que sejam pessoas muito competentes, eles se sentem fragilizados e há uma aliança permanente na hora de uma discussão mais ampla no conselho. Eu vivi embates em conselhos, defendendo determinadas posições e a percepção era essa. Eu tive uma experiência de conselho, onde o conselheiro tinha sido presidente de uma das maiores empresas do Brasil, enfim, uma pessoa com uma formação espetacular e tal e que ele olhava para mim quase como se fosse dizendo: - Você está com toda razão, mas eu não posso ir contra o meu amigo aqui não é? E ao final, ou se falava, ou tentava buscar uma alternativa para minimizar a questão. (Entrevistado 4)

4.5 Resolução de Conflitos

Nesse item, a lente teórica da teoria comportamental (Huse, Gabrielson e Ees, 2009) é rica e convergiu bastante com os depoimentos. Os conselheiros, em geral, assumem gostar do seu papel na mediação de conflitos entre as várias coalizões da empresa familiar, a saber: gestores e conselheiros, membros da família e profissionais de mercado. Os conselheiros descrevem seu papel em estabelecer conexões para garantir que o esforço é direcionado para alcançar as metas que a coalizão, normalmente, construída em torno da vontade do empreendedor líder, estabeleceu. Os trechos das entrevistas trazem conselheiros determinados a permitir a cooperação entre as partes e a evolução positiva das empresas, sendo necessário, entretanto, habilidade e uma dedicação que pode ir além das salas de reunião.

Nessa questão durante muito tempo venho fazendo esse trabalho de ajudar os executivos a entender a cabeça do empreendedor, do controlador. Já fiz algumas vezes isso e acabou que deu certo e, outras vezes, não dava mais tempo. O executivo estava na alça de mira do empresário. Normalmente, o trabalho de um conselho consultivo é, justamente, ajudar tanto na questão dos executivos, quanto a questão da família. Tentar diminuir os atritos e tentar achar caminhos dentro da família para que as coisas melhorem que o clima melhore e não se tenha tantos problemas. (Entrevistado 1)

Eles eram sócios de uma controladora e eram três empresas com alguns problemas e as

brigas em decorrência do histórico do relacionamento e das diferenças. Um desalinhamento muito grande de posições que foram depois acontecendo, vindo à tona, por conta de uma agenda de muita complexidade e de muitas crises. Então, enquanto a vida era uma vida de crescimento e de efetivamente construir as Companhias e buscar os mercados, não é? Aí o alimento é muito bom, mas depois quando teve as crises o que fazer? Quem fica com cada coisa? Uma família ficou com uma empresa, outra família ficou com outra empresa. Outra empresa ficou com as duas famílias, então, eram brigas que a gente, eu, participava. Das coisas mais complicadas até de relatar e a gente de alguma forma... Como se consegue gerir esse problema? O problema não dava para gerir muito. Você tem que solucionar o problema, não é? E a gente conseguiu cruzar as posições e cada um viveu a sua vida. (Entrevistado 2)

Essa é uma questão fundamental: que o líder da família te aceite, não é? E que você tenha tempo. A gente precisa participar quando você tem conflitos familiares e eles sempre existem. Tem filho que voltou para empresa e o pai não quer. Outro que não quer estar na empresa ou o cunhado... Enfim, várias situações. Tem um minoritário que está brigando, um sócio que está lá desde o início, minoritário brigando com seu majoritário, ou apenas querendo monetizar, querendo sair da empresa, mas para que isso (aceitação) ocorra você precisa de um conselheiro que frequente a empresa! (Entrevistado 3, parênteses nosso)

Parte dos imóveis em que a Companhia operava eram propriedades da família. Propriedade da família em um aluguel que num determinado momento era aluguel fair em São Paulo. Ao longo do tempo, até com o declínio e a degradação que teve naquele bairro específico, aquele aluguel ficou caro para a Companhia... e o problema da empresa familiar que ele perpassa e vem para família e contamina não é? Não somente o negócio, mas contamina a família como um todo... E a gente tentou... como a gente tentou. A gente tentou trazer um novo sócio para recomprar a posição do sócio, do pai. Só que a gente não conseguiu fazer. Não conseguimos trazer porque o momento não era bom. Também não conseguimos trazer porque não estava no momento do setor. Não estava no momento e a gente conseguiu depois de muitas discussões reduzir esse aluguel. (Entrevistado 4)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa pesquisa pretendia identificar qual a percepção dos conselheiros sobre o estágio da GC e funcionamento do CA nas empresas familiares brasileiras. Esse

objetivo foi explorado a partir da visão de conselheiros de administração profissionais que atuam em empresas familiares sobre as interações desse colegiado em cinco prismas: (a) papel do conselheiro; (b) alinhamento de objetivos; (c) aspectos sócio-emocionais; (d) tomada de decisão; e (e) resolução de conflitos, tendo como referência a teoria comportamental da GC e o referencial teórico sobre as empresas familiares.

Na nossa visão, os resultados obtidos trazem detalhes que convergem para uma visão mais complexa do papel do CA e adequada à abordagem da teoria comportamental de Huse, Gabrielsson e Ees (2009). Notadamente, no caso das empresas familiares, a análise do conteúdo demonstrou vivências e situações que vão além de um papel do CA para proteção do patrimônio da empresa e de maximização do retorno dos investimentos dos acionistas, itens que entendemos serem mais apropriados para as “*corporations*” - empresas abertas e com dispersão acionária relevante. Nas empresas familiares, os conselheiros enxergam um papel psico social relevante que depende de confiança, relacionamento e tempo.

Destacamos que nossos achados, apesar das limitações de escopo citadas na metodologia, permitem inferir que essa teoria comportamental do CA tem alta aplicabilidade na empresa familiar. Diversos trechos nas narrativas dos conselheiros entrevistados têm similaridades para os pontos centrais da teoria, sendo notória a percepção do papel de conselheiro no sentido literal da palavra, separando-se claramente do papel do empresário/empreendedor, este mais adepto ao risco e principal decisor do seu negócio. Alguns dos trechos mencionados nos resultados permitem demonstrar que o conselheiro de empresa familiar entende seu papel como construtor de conexões para que os diferentes atores possam desempenhar melhor os seus papéis. As evidências indicam similaridades entre as empresas, mas também um olhar único do CA para cada empresa familiar, considerando o perfil de propriedade, família e gestão.

No nosso entendimento, outro aspecto relevante é o olhar crítico que os conselheiros relataram para a GC (Silveira, 2004) da empresa familiar. A narrativa trouxe aspectos como vontade do controlador, reuniões prévias das famílias, decisões tomadas fora da sala do CA e constrangimento em manifestar voto contrário por conselheiros. Percebemos a visão dos conselheiros com certa

resignação para o alcance do mais alto padrão de GC por esse perfil de empresa, contudo uma perspectiva mais positiva com a influência de fatores externos tais como a entrada de um investidor, ou fatores internos como o desejo da família de perenizar a empresa.

Vale frisar, como limitação adicional de escopo, que o pequeno grupo de conselheiros entrevistados pode trazer algum viés pelo perfil semelhante, contudo nossa pesquisa de caráter qualitativo e exploratório teve o intuito de colher depoimentos com um bom nível de detalhamento e não pretendia, desde a sua concepção, ser exaustiva sobre o tema.

Nesse contexto, sugere-se para futuros estudos que seja feita a análise de conteúdo com um grupo mais amplo e diversificado para melhor compreender a predominância de alguns temas e a carência de outros, de forma a entender melhor a complexidade das empresas familiares e como GC e CA podem contribuir para o crescimento e perenidade desse perfil de empresas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo:. Lisboa: Edições 70. Lisboa. 1979.

BASTOS, Lorena Maria Gomes; SILVA, Everton Nogueira. Public Management and Governance a partir da Plataforma Web of Science: Análise bibliométrica sobre a temática. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 10, n. 3, p. 1-10, 2019.

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar. São Paulo: Nobel, 1989

BORGES, Alex Fernando; LESCURA, Carolina; OLIVEIRA, Janete Lara de. Family business research in Brazil: analysis of scientific production in the period 1997-2009. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012

BORNHOLDT, Werner. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOYATZIS, Richard E. Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. sage, 1998.

CRESWELL, John W.; ZHANG, Wanqing. The application of mixed methods designs to trauma research. Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The Revista Metropolitana de Governança Corporativa, São Paulo, Vol. 6, N. 2, p. 5-29, Jul./Dez. 2021.

International Society for Traumatic Stress Studies, v. 22, n. 6, p. 612-621, 2009.

DEKKER, Job; MARTI-RENOM, Marc A.; MIRNY, Leonid A. Exploring the three-dimensional organization of genomes: interpreting chromatin interaction data. *Nature Reviews Genetics*, v. 14, n. 6, p. 390-403, 2013.

DYER, Jeffrey H.; DYER, W. Gibb. *Leading Innovative Teams. Practicing Organization Development*, 2016.

GERSICK, Kelin E. et al. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press, 1997.

GIBB DYER JR, W. Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, v. 19, n. 4, p. 253-273, 2006.

HAYES, Steven C. Behavioral epistemology includes nonverbal knowing. In: *The Act in Context*. Routledge, 2015. p. 143-152.

HENDRY, John. The principal's other problems: Honest incompetence and the specification of objectives. *Academy of management review*, v. 27, n. 1, p. 98-113, 2002.

HUSE, Morten (Ed.). *The value creating board: Corporate governance and organizational behaviour*. Routledge, 2008.

HUSE, Morten; EIDE, Dorthe. Stakeholder management and the avoidance of corporate control. *Business & Society*, v. 35, n. 2, p. 211-243, 1996.

HUSE, Morten; RINDOVA, Violina P. Stakeholders' expectations of board roles: The case of subsidiary boards. *Journal of management and Governance*, v. 5, n. 2, p. 153-178, 2001.

IBGC. O que é governança corporativa. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

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, 1976.

MCNULTY, Terry; PETTIGREW, Andrew. Strategists on the board. *Organization studies*, v. 20, n. 1, p. 47-74, 1999.

OCASIO, William; KIM, Hyosun. The circulation of corporate control: Selection of functional backgrounds of new CEOs in large US manufacturing firms, 1981-1992. *Administrative science quarterly*, v. 44, n. 3, p. 532-562, 1999

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Governança corporativa na prática: *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, São Paulo, Vol. 6, N. 2, p. 5-29, Jul./Dez. 2021.

integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados:[conceitos, estruturação, atuação, prática]. Atlas, 2006.

PATTON, Michael Quinn. Qualitative evaluation and research methods. SAGE Publications, inc, 1990.

RINDOVA, Violina P. What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. Journal of management studies, v. 36, n. 7, p. 953-975, 1999.

ROBERTS, John; MCNULTY, Terry; STILES, Philip. Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. British journal of management, v. 16, p. S5-S26, 2005.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 250 f. 2004. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

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.