



## PROCESSO DE SELEÇÃO DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO INDEPENDENTE

**Ciro Antonio Fernandes**

Uniplac, SC.

**Eduardo Camargo Oliva**

USCS, SP.

**Edson Keyso de Miranda Kubo**

USCS, SP.

**Lilia Apareida Kanan**

Uniplac, SC.

### RESUMO

A indicação e contratação do Conselheiro de Administração independente é relevante à composição do conselho e conseqüentemente ao seu desempenho. O objetivo dessa pesquisa é conhecer como ocorre o processo de indicação e contratação do Conselheiro de Administração, de empresas listadas no "Mercado Novo", da BM&FBOVESPA (B3). A pesquisa foi realizada ao longo de 90 dias e ouvidos 15 presidentes de Conselho de Administração e 15 Conselheiros de Administração independentes, de 30 empresas, localizadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. Ao final foram coletadas mais de trinta horas de gravações e aproximadamente 600 páginas de transcrições. Dentre as 15 entrevistas realizadas com os presidentes de conselhos, foram selecionadas 5 com capacidade de contribuir com o objetivo da pesquisa. A estratégia metodológica adota uma perspectiva qualitativa de cunho exploratório, apoiada pela análise da narrativa combinada com a análise do discurso. Os resultados demonstram que o formalismo e o personalismo prevalecem na indicação de conselheiros, auxiliando no alcance das metas e objetivos dos investidores e da empresa como um todo. Todavia, sua utilização também pode provocar conflitos internos e desgastes à imagem do conselho e da empresa, junto ao mercado e aos acionistas.

**Palavras-chave:** Conselheiro de Administração. Seleção. Formalismo. Sustentabilidade.

### CHOICE OF DIRECTOR OF INDEPENDENT ADMINISTRATION

### ABSTRACT

The appointment and hiring of an independent member of the Board of Directors is relevant to the composition of the board and, consequently, to its performance. The objective of this research is to know how the process of appointing and hiring the Board of Directors of companies listed on the "Mercado Novo" of BM&FBOVESPA (B3) occurs. The survey was carried out over a period of 90 days and 15 presidents of the Board of Directors and 15 independent Board Members from 30 companies located in the south and southeast regions

\*\*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia:

Ciro Antonio Fernandes – [ciro\\_af2@hotmail.com](mailto:ciro_af2@hotmail.com)

Data do recebimento do artigo (received): 01/03/2021

Data do aceite de publicação (accepted): 28/08/2021

Desk Review

Double BlindReview

of Brazil were consulted. In the end, more than thirty hours of recordings and approximately 600 pages of transcripts were collected. Among the 15 interviews carried out with the presidents of councils, 5 were selected with the ability to contribute to the research objective. The methodological strategy adopts a qualitative exploratory perspective, supported by narrative analysis combined with discourse analysis. The results show that formalism and personalism prevail in the appointment of directors, helping to achieve the goals and objectives of investors and the company as a whole. However, its use can also cause internal conflicts and damage to the image of the board and the company, with the market and shareholders.

**Keywords:** Board of Directors. Selection. Formalism. Sustainability

## PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES INDEPENDIENTES

### RESUMEN

El nombramiento y contratación de un miembro independiente del Directorio es relevante para la composición del directorio y, en consecuencia, para su desempeño. El objetivo de esta investigación es conocer cómo ocurre el proceso de designación y contratación de los Consejos de Administración de las empresas listadas en el "Mercado Novo" de la BM&FBOVESPA (B3). La encuesta fue realizada durante un período de 90 días y fueron consultados 15 presidentes de Directorio y 15 Consejeros independientes de 30 empresas ubicadas en las regiones sur y sureste de Brasil. Al final, se recopilaron más de treinta horas de grabaciones y aproximadamente 600 páginas de transcripciones. Entre las 15 entrevistas realizadas a los presidentes de consejos, se seleccionaron 5 con capacidad de contribuir al objetivo de la investigación. La estrategia metodológica adopta una perspectiva exploratoria cualitativa, apoyada en el análisis narrativo combinado con el análisis del discurso. Los resultados muestran que el formalismo y el personalismo prevalecen en la designación de directores, ayudando al logro de las metas y objetivos de los inversionistas y de la empresa en su conjunto. Sin embargo, su uso también puede generar conflictos internos y daños a la imagen del directorio y de la empresa, ante el mercado y los accionistas.

**Palabras clave:** Junta Directiva. Selección. Formalismo. Sustentabilidad.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de contratação de Conselheiros de Administração tem início com a indicação do candidato e culmina na votação de seu nome pela assembleia de acionistas, conforme regulamenta a Lei das S.A. nº 10.303/2001, em seu artigo 141, que trata das condições de eleição de conselheiros (Brasil, 2001).

A indicação e a escolha de Conselheiros de Administração, apesar de ser um modelo consolidado no Brasil, pode em algum momento comprometer a composição e o desempenho do conselho, haja vista a possibilidade do viés da parcialidade, que pode ter as decisões do conselheiro escolhido.

A parcialidade nas ações do conselheiro, caso ocorra, vai de encontro aos princípios de governança corporativa, conforme se pode observar nas recomendações da *Organization For Economic Co-Operation and Development – OECD* (2004), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009) e a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002). Tais organizações orientam que as empresas sejam fiéis às suas práticas, o que significa uma relação ética, transparente e justa com os investidores e a sociedade de maneira geral.

Dessa forma, espera-se que, no momento da escolha do candidato a Conselheiro de Administração independente, à empresa considere os princípios de gestão de recursos humanos para os processos de seleção, orientado por necessidades e demandas claramente definidas do conselho de administração.

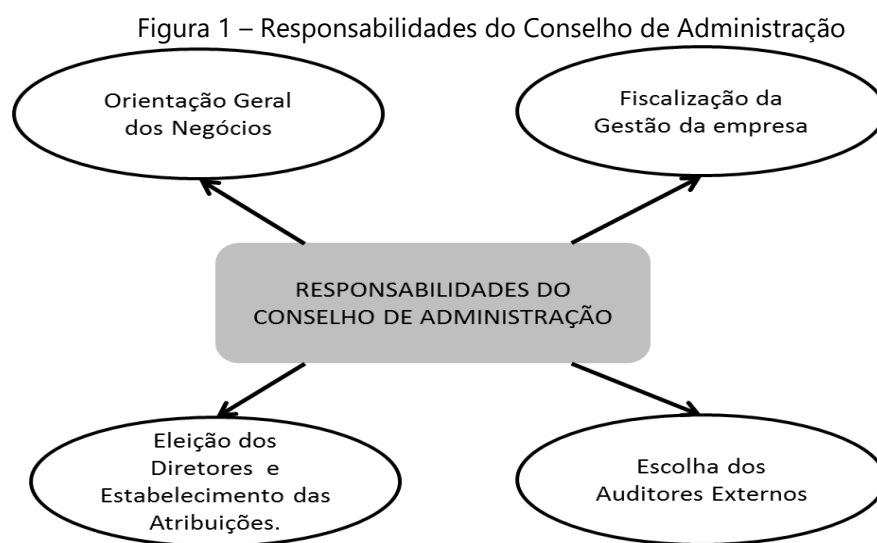
Portanto, esta pesquisa teve por objetivo conhecer os critérios de escolha e o processo de seleção do Conselheiro de Administração independente no Brasil. Diante da perspectiva de se conhecer o processo de seleção, pelo qual os Conselhos de Administração escolhem seus membros, optou-se pelas empresas de capital aberto listadas no Novo Mercado da BMF&BOVESPA (atualmente B3), localizadas nas regiões sul e sudeste do Brasil.

Este artigo está dividido em três partes principais, após esta introdução. Na seção 2 em diante pode-se notar a revisão da literatura que se estende até a seção 5, denominada de metodologia. A seção 8 até a seção 10 contemplam a apresentação e discussão dos resultados e por último encontram-se as considerações finais.

## 2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração funciona como um instrumento moderador entre quem detém a propriedade e a gestão e sua responsabilidade é exercer a governança, avaliando a eficácia da gestão e das diretrizes e conceber e implementar estratégias de modo a garantir os princípios, os valores, o objeto social e o sistema de governança, além de ser o responsável pela seleção, substituição e supervisão dos principais executivos da companhia (Fama & Jensen, 1983; OECD, 2004, 2008; IBGC, 2015).

As atribuições legais, conforme apresentado na figura 1.



Fonte: Oliveira (2011, p. 90).

A figura 1 mostra as atribuições do Conselho de Administração, o qual, em relação à orientação geral dos negócios da empresa, deve atender as expectativas dos acionistas; analisar, aprovar e consolidar os rumos da empresa com base no plano estratégico e orientar e supervisionar o desenvolvimento dos principais projetos (Oliveira, 2011).

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

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

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

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

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

Para que não haja conflitos em relação à escolha do conselheiro e os interesses da empresa, o conselheiro quando “ocupar cargos em sociedades consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscal e tiver interesse conflitante com a sociedade” (Brasil, 2001, art. 147, § 3º).

A conduta do Conselheiro de Administração deve ser imparcial, atrelada ao que é melhor para a empresa. A parcialidade pode-se comprometer as decisões de maior relevância estratégica, acabando por beneficiar apenas uma das partes (Rodrigues & Brandão, 2010).

A atuação dos Conselheiros de Administração reflete diretamente na atuação dos conselhos, portanto, a escolha dos conselheiros deve ser considerada a partir de capacidades técnicas e conhecimentos diversificados (Kaczmarek, Kimino & Pye, 2012; Ararat, Aksu & Tanse Cetin, 2015).

### **4 SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO**

A escolha de Conselheiros de Administração no Brasil é orientada pelos princípios e valores organizacionais, pela estratégia definida pela empresa e em relação às expectativas de atuação do conselho (Oliveira, 2011).

Nesse sentido, é preciso que sejam definidas com antecedência as qualificações desejáveis aos candidatos para que contribuam com o desempenho do conselho (Goetz, 2006; IBGC, 2009; Coulson-Thomas, 2009; Oliveira, 2011).

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

A escolha de Conselheiros de Administração independentes, para a composição do *board*, não se apresenta como um processo sistemático de recrutamento e seleção, ela pode variar entre a solicitação de um *headhunter*, com consulta direta a candidatos que possuam as características que o conselho está precisando ou simplesmente o convite a um conselheiro conhecido do conselho, da gestão ou do acionista majoritário.

Para maior abrangência à discussão sobre o processo de escolha dos membros do Conselho de Administração, foram revisados alguns estudos na literatura estrangeira, que apontam critérios relevantes a composição do conselho e que podem influenciar em sua performance.

Percebe-se, a partir de uma perspectiva longitudinal, que desde 2000, a composição de um Conselho de Administração é algo relevante, uma vez que pode influenciar na performance de empresas que operam com estrutura de governança corporativa (Lear, 2000).

Essa proposta é apresentada por Lear (2000), quando afirma que um Conselho de Administração precisa contar com um número de membros, que seja capaz de agrupar os talentos de que o conselho precisa e o suficiente para discutir as principais questões de interesse da empresa e dos acionistas.

Em 2003, a *Securities and Exchange Commission* (SEC) manifestou-se em relação ao processo de escolha dos Conselheiros de Administração, uma vez que a entidade vê a necessidade de as empresas adotarem um processo de recrutamento bem definido, dada a pressão feita pelos investidores.

Para a SEC (2003), uma maior transparência no processo de escolha dos membros do conselho irá torna-lo mais compreensível aos acionistas. Dessa forma a SEC (2003) acredita que a divulgação detalhada dos processos de indicação fornecerá aos investidores informações relevantes sobre a administração e a supervisão das empresas nas quais investem.

A transparência faz parte dos princípios de governança corporativa e dela pode depender o grau de confiança que os investidores têm na empresa. Dessa forma a transparência pode se tornar uma variável relevante à sobrevivência e ao crescimento da organização (Claessens, 2003; OECD, 2004), ou, se não observada, assim como os demais princípios de governança, podem provocar consequências negativas à organização (Purdy & Lawless, 2012).

Observa-se que o processo de seleção e escolha de novos conselheiros não pode ser ocorrer a partir de processos informais e mal definidos (Daily & Dalton, 2004). O processo de seleção precisa estar fundamentado em princípios de gestão de recursos humanos e guiado por necessidades do conselho claramente definidas que assegurem que o candidato possua as competências requeridas para a vaga no conselho (Daily & Dalton, 2004; Kuzman, Talavera & Bellos, 2018).

O recrutamento de conselheiros também precisa ser vista pelo prisma da internacionalidade que, segundo Van-Veen e Aangeenbrug (2014) ao recrutar conselheiros internacionais, o conselho diversifica no perfil cultural, porém, é preciso atentar para que aspectos geográficos sejam semelhantes ao país em que a empresa está situada.

Outro fator relevante à composição do Conselho de Administração é necessidade de se buscar a heterogeneidade, em relação ao gênero, na escolha de seus membros, segundo apontam Hutchinson, Mack e Plastow (2015).

Segundo Hutchinson, Mack e Plastow (2015) empresas com representação feminina estão associadas a uma relação positiva entre o desempenho financeiro e o risco da empresa. Outras pesquisas apontaram que as Conselheiras de Administração expõem suas ideias e competências de maneira diferente dos homens, melhorando a capacidade e desempenho dos conselhos e o processo de tomada de decisão (Dunn, 2012; Mathisen, Ogaard & Marnburg, 2013; Silva & Magem, 2015).

Embora haja uma série de recomendações em relação ao processo de seleção e escolha dos membros do conselho, muitas empresas ainda utilizam a troca de favores para escolher os candidatos a conselheiro.

Não obstante, espera-se que o processo de escolha do conselheiro fuja ao simples desejo de se contentar um terceiro ou pela visibilidade política que tem o candidato, adotando-se critérios que contemplem as necessidades do conselho e que sejam relevantes à empresa e aos acionistas (Oliveira, 2011; Bezemer, Nicholson & Pugliese, 2018).

#### **4.1 O personalismo e o formalismo na escolha do conselheiro**

No personalismo há a valorização das relações pessoais em detrimento das competências técnicas. De outra forma, pode-se dizer que essa característica cultural representa a valorização atribuída às pessoas e aos interesses pessoais, depositando-se grande confiança na rede de amigos, principalmente para obtenção de privilégios pessoais e resolução de problemas.

Há intensa busca por proximidade e afeto nos relacionamentos, de forma que as conexões pessoais se assemelham às conexões familiares e o grupo se torna uma extensão da família.

Já no formalismo, observa-se a criação de uma grande quantidade de regras, procedimentos, normas e instituições que regem as organizações. O intuito disso é "diminuir os riscos, a ambiguidade e a incerteza, de modo a aumentar a previsibilidade nas ações e no comportamento humano" (Chu & Wood Jr, 2008, p.24).



## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método proposto para compreender como ocorre o processo de indicação e contratação de conselheiro de administração concentra-se em capturar as experiências pessoais vivenciadas por cinco presidentes de conselhos de administração ao longo de seus mandatos.

As experiências pessoais serão capturadas por meio de entrevistas orientadas por roteiro, possibilitando a imersão em eventos, conflitos, percepções, expectativas, ações e acontecimentos vivenciados no âmbito do conselho de administração.

Cabe salientar que o conselho de administração é órgão integrante e de atuação efetiva nas organizações, responsável por mediar as relações entre propriedade e gestão e pela tomada de decisões estratégicas, portanto, com capacidade de influenciar diretamente os rumos da companhia.

Esta condição, particular ao conselho de administração, torna seu ambiente uma extensão do ambiente organizacional, o que permite a utilização da pesquisa narrativa, conforme observa Creswell (2014, p. 70) ao citar Czarniawska (2004), quando esclarece que os “estudos narrativos podem ter um foco específico” e se concentrar “em histórias contadas sobre organizações”.

Relatos que descrevem o processo de indicação e contratação de conselheiros de administração estão intrinsecamente relacionadas às decisões da alta gestão, ao crescimento e a sobrevivência das organizações, que são a principal preocupação do conselho e de cada conselheiro.

Cabe reforçar, que as experiências pessoais que se pretende capturar são, especificamente, àquelas vivenciadas ao longo do processo de indicação e contratação de conselheiros de administração, em que o sujeito da pesquisa atuava na condição de presidente do conselho, participando de maneira direta e efetiva na contratação de novos membros para compor o *board*.

Portanto, o contexto de interesse é o do conselho de administração e sua inter-relação com as circunstâncias que acompanham o processo de indicação e contratação de conselheiros. É no contexto dos conselhos que os presidentes vivenciam suas experiências

e que se concentraram nas observações, nas proposições e nas discussões sobre os candidatos indicados para assumir uma cadeira no *board*.

Segundo (Creswell, 2014) é no contexto em que o indivíduo vive, que ocorre a intersubjetividade inerente aos relacionamentos pessoais, proporcionando a vivência de experiências que emergirão do conteúdo da narrativa.

Dadas as explicações precedentes, resta descrever a estratégia metodológica como uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter exploratório, apoiada pela análise da narrativa combinada com a análise do discurso, possibilitando a busca pelo objetivo definido para esse estudo que é conhecer como ocorre o processo de indicação e contratação do Conselheiro de Administração, de empresas listadas no "Mercado Novo", da BM&FBOVESPA (B3).

## **6 COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados a partir de entrevistas gravadas, orientadas por roteiro, com temas pré-definidos, que tratam da indicação e contratação de conselheiros de administração. O foco das entrevistas consistiu em ouvir dos participantes como ocorre o processo de indicação e contratação de conselheiros e quais foram suas experiências, percepções e expectativas durante o processo.

Finalizadas as entrevistas, procedeu-se a transcrição das gravações, a fim de se obter um texto que se possa ser analisado à luz da análise da narrativa combinada com a análise do discurso.

A amostra é probabilística e aleatória, uma vez que os cinco (05) participantes foram escolhidos a partir de um grupo de 15 presidentes de Conselho de Administração, portanto, todos com condições de falar sobre o objetivo de interesse da pesquisa. Os participantes da pesquisa foram convidados a partir do site das empresas listadas no Novo Mercado da BMF&BOVESPA, que fornece o currículo de cada membro do conselho.

As gravações com todos os envolvidos na pesquisa somaram um total de 32 horas e, aproximadamente, 300 páginas de transcrições, considerando que cada entrevistado estendeu sua entrevista por pouco mais de uma hora e cada uma resultou, em média, 10 páginas transcritas.

Para atingir o objetivo da pesquisa foram selecionados os conteúdos de maior relevância e com maior densidade de informações. Para a determinação do número de participantes e, conseqüentemente, das análises realizadas, levou-se em consideração a limitação da quantidade de páginas para a publicação de artigos, que varia entre 16 e 21 páginas, já que os quadros analíticos ocupam grande espaço por página.

O tamanho da amostra é condizente com o método proposto para a pesquisa, conforme propõe Creswell (2014) e Morse (1994), os quais sugerem que, para compreender um determinado fenômeno, a amostra pode ser entre 25 e 5 entrevistados.

## **7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS**

A técnica de análise de dados consiste em combinar a análise da narrativa com a análise do discurso. Esta decisão de combinar os métodos leva em consideração que, enquanto a narrativa compreende descrever uma sucessão de ações e acontecimentos vivenciados pelos personagens, o discurso representa a maneira pela qual o enunciado é transmitido, dito de outra maneira, a narrativa “mostra a história” e o discurso como a “história é mostrada” (Alves & Blikstein, 2011, p. 406).

Ao combinar as duas técnicas é possível:

- Capturar os acontecimentos, que são contados por si próprios (Beneveniste, 1974).
- O aprofundamento nos eventos narrados, que são enriquecidos pelos enunciados, uma vez que as experiências vivenciadas são percebidas na fala em ação, conforme propõe Dubois *et al* (1995) e Bardin (2011).

As duas técnicas têm procedimentos distintos de análise, como descrito a seguir:

- Para a análise da narrativa Creswell (2014) esclarece que as palavras funcionam como dados, e precisam ser coletados e analisados olhando para a história que eles têm para contar, dentro de uma perspectiva de temporalidade.

- Em relação à análise do discurso, Bardin (2011) observa que o enunciado do participante precisa estar despido de qualquer hipótese interpretativa, ou seja, é visto como um processo e não como um dado. O discurso somente será analisado após sua conclusão.

Sendo assim, enquanto na narrativa é possível coletar dados em relação a um fenômeno (Creswell, 2014) na análise do discurso a investigação ocorre em um nível mais profundo, em que se leva em consideração, além da palavra, "proposições, enunciados e sequências" (Bardin, 2011, p. 216)

A combinação dos métodos é sintetizada no Quadro 1, que descreve suas etapas.

#### Quadro 1.

Combinação da análise do discurso com a da narrativa para organização, interpretação e análise dos dados coletados junto as entrevistas.

ETAPAS	AÇÃO	DESCRIÇÃO
1	Gravação das entrevistas	Entrevistas guiadas por roteiro com temas orientadores
2	Transcrição e Organização	As entrevistas são transcritas e delas são extraídos os textos e os dados de interesse.
3	Alinhamento da dinâmica do discurso	O alinhamento busca encontrar a lógica intrínseca que estrutura cada entrevista.
3.1	Análise lógica	Busca encontrar as relações existentes entre as proposições.
3.2	Análise sequencial	Auxilia a distinguir uma nova sequência sempre que há mudança de assunto ou existe a passagem da narração à descrição, à explicação etc.
4	Cronologia	Descreve as experiências pessoais passadas de maneira objetiva, considerando também as expectativas futuras.
5	Percepções e conflitos	Encontrar episódios, situações particulares ou em contexto coletivo, decorrentes da intersubjetividade, relacionados ao exercício da atividade de conselheiro de administração.
6	Classificar os dados em códigos e temas	Identificar as experiências pessoais e agrupá-las.
7	Interpretação	Conhecer e compreender o significado mais amplo das experiências pessoais vividas pelo entrevistado.

Fonte: Adaptado de Bardin (2011, p 223) e Creswell (2014, p.154)

Combinando as duas propostas de análises, observa-se no Quadro 1, a etapa 1, em que há a gravação das entrevistas e posteriormente a etapa 2, quando ocorre a transcrição e organização dos textos. Na etapa 3, ocorre o alinhamento da dinâmica do discurso. O objetivo dessa etapa é mensurar o texto, considerando oração por oração, separando-as por sinais ou coluna. Na etapa 3.1 é realizada a análise lógica. O foco é o encadeamento das proposições, estando o interesse nos termos que estabeleçam a relação entre dois ou mais termos. A etapa 3.2 é a fase em que há a análise sequencial. O objetivo é encontrar mudanças nas proposições, colocando-se em evidência as relações e formas de raciocínio. Essa ação, também chamada de referenciação é facilitada quando se identifica a rupturas no discurso, como, por exemplo palavras ou grupos de palavras que asseguram a transição de um para outro (Bardin, 2011). A cronologia, aparece na etapa 4. Nessa etapa são colocadas em perspectiva, além das experiências passadas, as expectativas que os entrevistados têm em relação ao futuro. Prosseguindo, na etapa 5, busca-se encontrar percepções e conflitos pessoais decorrentes da intersubjetividade ocorrida no âmbito do conselho, durante o exercício da atividade de presidente do conselho de administração e quando do processo de escolha de conselheiros. Na etapa 6, após a identificação das experiências, ocorre o agrupamento das palavras, transformando-as em códigos e temas. Em seguida, na etapa 7, o objetivo é compreender e interpretar o significado as experiências pessoais vividas pelo entrevistado, dentro de uma maior amplitude, buscando nuances que subjazem nas proposições.

Considerando o que recomenda a análise da narrativa, ao longo da análise dos enunciados serão consideradas as palavras que mais se destacam, a fim de serem utilizadas como dados com potencial de gerar interpretações e auxiliar na compreensão das expectativas vivenciadas pelos participantes.

## **8 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A interpretação dos resultados emerge da síntese dos quadros analíticos, que são apresentados ao longo dessa seção. Nos quadros analíticos estão inseridas as etapas, as

ações e as descrições das análises das entrevistas de acordo com a combinação da análise da narrativa e do discurso.

Na sequência da apresentação dos quadros analíticos passa-se à propositura de inferências e sua interface com a literatura revisada. Cabe ressaltar que as etapas 1 e 2, gravação e transcrição das entrevistas, respectivamente, não fazem parte das etapas em que ocorrem as análises, portanto, essas etapas são suprimidas dos quadros analíticos.

As etapas, que se referem à análise dos dados, têm início na etapa 3, com o alinhamento da dinâmica do discurso e finaliza com a etapa 7, relativa à interpretação.

### 8.1 Processo de indicação de conselheiros de administração

A indicação e contratação de Conselheiro de Administração varia de empresa para empresa, contudo, o processo se inicia sempre do mesmo modo em todas as empresas, pela indicação do candidato por parte de acionistas majoritários, minoritários, do próprio Conselho de Administração, de Conselheiros de Administração ou do CEO.

Todavia, a indicação nem sempre considera fatores essenciais em termos de competências profissionais, conforme pode-se verificar as análises que virão a seguir.

## 8.2 APRESENTAÇÃO DOS QUADROS ANALÍTICOS

### 8.2.1 Enunciado participante P1

Acho que a dificuldade de escolher os conselheiros entre todas as circunstâncias que compõem o Conselho, que vão além da seleção. Você tem acionistas que indicam e ponto. A questão é, como [...] respeitar essas hierarquias? (competências) [...] esses pré-requisitos dentro da situação real, da vida diária dos Acionistas, das empresas? Acho que às vezes os Acionistas, supostamente mais profissionais, são alguns dos que tomam as piores decisões nas indicações de Conselheiro. Não entendem algumas dessas características (competências) e acabam fazendo indicações equivocadas, porque não entendem exatamente a natureza do Conselho em relação à empresa. Ou um fundo super sofisticado que põe um funcionário dele como guardião do seu investimento [...] ele pensará parcialmente o tempo inteiro. (O conselheiro) não está no conselho para maximizar os negócios do seu Acionista, mas para maximizar os negócios da empresa.

#### Quadro 2.

Análise enunciado P1

ETAPAS	AÇÃO	DESCRIÇÃO
3	Alinhamento da dinâmica do discurso	Dificuldade de escolher [...] os acionistas indicam e ponto [...] tomam as piores decisões. Não entendem exatamente a natureza do Conselho em relação à empresa [...] põe um funcionário como guardião [...] maximizar os negócios do seu acionista.
3.1	Análise lógica	

3.2		Análise sequencial
4	Cronologia	Inquietação, oposição entre o real e o ideal, descrédito e preocupação com resultados futuros (pensará parcialmente), uma vez que, aquilo que foi decidido no passado (pré-requisitos) não são respeitados no momento atual (Põe um funcionário)
5	Percepções e conflitos	As relações existentes nas proposições indicam que, ao longo da trajetória do entrevistado como conselheiro de administração, ele tem experimentado resistência e prevalência de interesses particulares em detrimento dos organizacionais, por parte dos acionistas.
6	Classificar os dados em códigos e temas	<p><b>EP 1. IMPOTÊNCIA:</b> indicam e ponto / tomam as decisões / Põe um funcionário / guardião do seu investimento.</p> <p><b>EP 2. INCONFORMISMO:</b> Não entendem exatamente a natureza do Conselho</p> <p><b>EP. 3 CHOQUE DE INTERESSES:</b> Um fundo super sofisticado [...] maximizar os negócios do seu Acionista.</p>
7	Interpretação	As experiências pessoais vivenciadas denotam inconformismo diante da maneira que determinados conselhos escolhem seus membros. Observa-se a inquietação e choque de princípios, ao ver a submissão às determinações dos acionistas que colocam seus interesses acima dos da empresa. Impotência para conduzir as escolhas dos conselheiros, por meio de critérios técnicos e estratégicos.

Fonte: O autor (2022)

### 8.2.2 Enunciado participante P4

Eu estou no Conselho da CCR há seis meses [...] onde o Presidente do Conselho é rotativo [...] cada ano o representante de um acionista é o Presidente de Conselho [...] durante anos fui Presidente da Energia [...] talvez uma das maiores empresas do setor elétrico [...] lá, eu fiquei seis anos. Muitos Conselheiros são indicados pelos acionistas. Não é o Presidente do Conselho quem contrata ou quem escolhe. Ele tem um poder de influenciar ou de orientar [...] A escolha dos Conselheiros normalmente é feita pelos acionistas controladores e pelos minoritários [...] Ao Presidente do Conselho só a coordenação. É claro, que ele tem poder de vetar. Em alguns casos, em outros nem isso ele pode. O Presidente do Conselho pode até achar que não é a pessoa mais adequada, mas é uma escolha dos minoritários e tem que respeitar. (O presidente) Vai ter que sentar e administrar aquele eleito. O acionista coloca pessoas da confiança dele. Na presidência do conselho, você tem que administrar o seu lugar. Eu estou dizendo o seguinte: se eu fosse selecionar, nunca contrataria uma pessoa não colaborativa. Um cara que veio ali para [...] Agora, se você tem que aceitar esse cara porque ele é imposto, ele é representante, aí você tem que entrar no jogo e começar a trazer ele pro seu lado [...] tentar entender quando ele começa a jogar veneno [...] aí você começa a controlar até o ponto que, se não der, você tem que chegar para o acionista e falar: O cara é do contra, tem o ego lá em cima, insuflado [...] Esse não fica muito tempo. Ele começa a bater de frente com todo mundo, se acha melhor que os outros, então não consegue a permanência positiva num conselho. Tem muita gente assim [...]

#### Quadro 3.

Análise Enunciado (P4)

ETAPAS	AÇÃO	DESCRIÇÃO
3	Alinhamento da dinâmica do discurso	O Presidente do Conselho é rotativo [...] não contrata ou escolhe [...] pode influenciar ou orientar [...] escolha pelos acionistas [...] cabe só a coordenação [...] pode vetar em alguns casos [...] em outros nem isso [...] pode até achar que não é a pessoa (candidato ao conselho) mais adequada [...] mas tem que respeitar [...] sentar e administrar [...] tem que administrar o seu lugar (de presidente). [...] aceitar o cara, porque ele é imposto [...] (o presidente) tem que entrar no jogo [...] tentar entender quando o cara começa a jogar veneno [...] (o presidente) começa a controlar até o ponto que tem que chegar para o acionista e falar [...]
3.1	Análise lógica	
3.2	Análise sequencial	
4	Cronologia	A trajetória como presidente de conselhos de administração é recordada como atividade passageira, em que as ações foram resultados de movimentos políticos e estratégicos
5	Percepções e conflitos	O presidente de Conselho de Administração pode discordar mas tem poder vetar as indicações. É preciso se autopreservar para evitar conflitos e auxiliar o bom funcionamento do conselho. Choque com comportamentos de parcialidade nas decisões.
6	Classificar os dados em códigos e temas	<b>EP 1. IMPOTÊNCIA:</b> Não contrata; não escolhe. <b>EP 4. PASSIVIDADE:</b> Sentar-se e administrar; aceitar o cara imposto. <b>EP 3. CHOQUE DE INTERESSES:</b> o cara começa a jogar veneno <b>EP 5. AUTOPRESERVAÇÃO:</b> Você tem que administrar o seu lugar
7	Interpretação	Os acionistas não renunciam a suas escolhas e a política com que conduzem as relações com o presidente do conselho, por vezes, o obrigam a ficar em uma posição defensiva, de autopreservação e de reatividade.

Fonte: O autor (2022)

### 8.2.3 Enunciado participante P5

Nosso conselho é composto de cinco membros, dois da família, que ocupam o cargo de presidente e vice-presidente. Eu e meu pai temos uma cadeira cada. As outras três cadeiras são dos acionistas [...] O segundo, a gente dá essa cadeira para um membro de um acionista, porque eles têm uma participação relevante no capital da companhia [...] uma cadeira para um conselheiro representante dos minoritários. Quando a gente sente a necessidade de renovar, cada seis anos, ou coisa assim a gente submete aos principais acionistas [...] pega a relação dos cinco ou seis maiores acionistas [...] que já tem sua cadeira aqui e esses acionistas conversam entre si e sugerem três nomes e a gente escolhe um [...] ou a gente indica três nomes e eles escolhem um [...] eles sabem quem pode ou não contribuir. Eles vão buscar pessoas que têm experiência no mercado. Já tivemos [...] dois vice-presidentes [...] em exercício na época. Um, inclusive, deve estar deixando o cargo hoje [...]. Então, sempre mandaram gente com bastante bagagem e bastante influência [...] as vezes



precisa de um órgão, um banco, você precisa acessar uma entidade do governo que você está mais próximo. E o cara sendo vice-presidente [...] sediado em Brasília [...] o cara tem trânsito mais livre para auxiliar a empresa naquilo que às vezes [...] até para conhecer alguma lei nova que tá saindo [...] tem todo esse aspecto. É para abrir portas tanto de bancos quanto de outras entidades de algum órgão governamental que a empresa precisa entrar em contato, ou estar mais presente. Processo de seleção não existe [...] o acionista indica alguém que eles querem [...] vão escolher alguém que tenha pelo menos o cargo de diretoria para cima. Esse é o acordo nosso. Começaram com um vice-presidente. Hoje, eles indicam pessoas [...] que já tenha sido diretor do banco, um executivo forte que tenha uma história lá. O outro que é indicado pelos minoritários [...] vão buscar pessoas com experiência no mercado. Alguém que já tenha presidido uma montadora ou alguém que tenha sido diretor de alguma [...] alguém que conheça bem nosso setor. Nós tivemos [...] assessor de ministro. Então, são pessoas que têm um conhecimento de mercado!

**Quadro 4.**

Análise Enunciado P5.

ETAPAS	AÇÃO	DESCRIÇÃO
3	Alinhamento da dinâmica do discurso	Nosso conselho é composto de cinco membros, dois da família, que ocupam o cargo de presidente e vice-presidente.. Eu e meu pai temos uma cadeira cada. Três cadeiras são dos acionistas, com participação relevante no capital da companhia. Uma cadeira para o representante dos minoritários. A escolha se dá por indicação.
3.1	Análise lógica	
3.2	Análise sequencial	
4	Cronologia	A política de escolha dos conselheiros e a estrutura do conselho estão definidas há muito tempo. Quando renovam, a cada seis anos, a política e a estrutura regulam o perfil desejado e as contribuições esperadas do conselheiro durante sua permanência no board.
5	Percepções e conflitos	Posicionamento firme na preservação do comando do conselho de administração (membros da família - presidente e vice-presidente - Eu e meu pai). Perspectiva na parceria com grandes acionistas (têm uma participação relevante no capital da companhia) que podem indicar pessoas influentes para abrir portas (sempre mandaram gente com bastante bagagem e bastante influência - acessar uma entidade - trânsito mais livre para auxiliar a empresa) facilitando os projetos da empresa.
6	Classificar os dados em códigos e temas	<b>EP 7. PRESERVAÇÃO DE PODER:</b> dois da família, que ocupam o cargo de presidente e vice-presidente. Eu e meu pai temos uma cadeira cada <b>EP 10. TENDÊNCIA PARA BUSCAR DE BENEFÍCIOS E VANTAGENS DE MANEIRA OPORTUNA:</b> gente com bastante bagagem e bastante influência / assessor de ministro.
7	Interpretação	Estrutura de comando e poder, interesse na trajetória profissional e capacidade de trânsito político, orientam a escolha dos conselheiros.

Fonte: O autor

#### 8.2.4 Enunciado participante P11

Eu, como presidente do conselho de administração não contrato conselheiro. Nós temos um processo de seleção [...] aqui [...] não tem acionista controlador [...] por estatuto o conselho tem a obrigação de apresentar uma chapa para a assembleia para o novo mandato [...] se houvesse acionista controlador correria o risco de ficar sem chapa. O conselho desenvolveu um processo [...] formar a chapa para o novo mandato. O processo de seleção de conselheiros passa por uma avaliação do conselho e dos comitês. Há uma avaliação individual de cada conselheiro. Uma oportunidade para cada conselheiro de vetar ou não a participação de alguém para a próxima chapa. Nós temos definido o mix ideal de competências dos conselheiros para formar um conselho. Então, quando tem alguém saindo [...] a gente [...] procura alguém com aquelas competências para substituir. A gente tem mapeado no mercado quais são as pessoas com as competências necessárias para estar no conselho da empresa. A gente conversa com essas pessoas. [...] a gente sabe quem são [...] A gente tem isso mapeado. Na hora de trazer uma pessoa de fora, a gente já sabe que tipo de competência vai precisar [...] e que gostaria de ter no grupo. A gente vai convidando numa sequência de prioridade decrescente. Convida o primeiro se não aceitar a gente vai pro segundo. A primeira coisa para poder entrar nessa lista de possíveis candidatos, isso já é discutido aqui dentro. No comitê de pessoas e governança. Essa lista de potenciais conselheiros é comunicada ao conselho. Tem uma vaga, tá precisando de uma competência [...] Dois ou três dessa lista ou outro de fora que a gente identifica [...] leva esse assunto ao conselho [...] A gente define quem vai fazer o convite. Não necessariamente o presidente. Normalmente, o presidente tá sempre junto. Se for um conselheiro, o presidente vai junto. Se for uma pessoa que o presidente tenha conhecimento, ele pode até ir sozinho ou com outro conselheiro. Então, é uma sondagem formal. A gente não contata três pessoas pra selecionar a melhor. Vai uma pessoa para fazer o convite. Se a pessoa não aceitar, você vai a outra fazer o convite. Você não bota um disputando com o outro. Nese nível, isso não é legal [...] você vai e convida. As pessoas que a gente contata são pessoas muito experientes. Muita visibilidade [...] você não faz seleção sendo executivo. Aqui é assim que funciona. Nas empresas com donos [...] quem contrata um conselheiro para uma empresa são eles. Pode ter o processo que tiver, mas é o dono que contrata. [...] que bate o martelo. Empresa familiar é o líder do negócio. Às vezes tem uma discussão interna na família, mas é a família que resolve. Se forem grupos, você indica um e eu indico outro. Aqui o comitê de pessoas e governança faz seu estudo, leva para o conselho. O conselho aprova ou não aprova [...] aqui é o colegiado que contrata. Empresa que tem controle compartilhado. Um acionista indica um e outro indica outro. Você pode não gostar daquele que ele indicou. Mas é uma situação de governança que tem dois controladores com poder de indicação e aí, é isso mesmo. O conselho não é um conselho ideal. Em algum momento esse conselho vai deixar a desejar. O ideal é que os conselheiros ajam [...] no melhor interesse da empresa.

#### Quadro 5.

Análise Enunciado P11.

ETAPAS	AÇÃO	DESCRIÇÃO
--------	------	-----------

<p><b>3</b></p> <p>Alinhamento da dinâmica do discurso</p>	<p>Eu, como presidente do conselho de administração não contrato conselheiro. [...] o conselho tem a obrigação de apresentar uma chapa [...] há uma avaliação individual de cada conselheiro [...] para vetar ou não a participação de alguém [...] a gente tem mapeado no mercado quais são as pessoas com as competências necessárias para o conselho da empresa. A gente conversa com essas pessoas. [...] a gente sabe quem são [...] e que gostaria de ter no grupo [...] A primeira coisa para poder entrar nessa lista de possíveis candidatos [...] a gente define quem vai fazer o convite. Não necessariamente o presidente [...] o presidente tá sempre junto [...] se for uma pessoa que o presidente tenha conhecimento, ele pode até ir sozinho [...] a gente não contrata três pessoas pra selecionar a melhor [...] você não bota um disputando com o outro. Nesse nível, isso não é legal [...] você vai e convida [...] a gente contata pessoas muito experientes [...] visibilidade [...] não faz seleção sendo executivo. Nas empresas com donos [...] são quem contrata um conselheiro [...] Empresa familiar é o líder do negócio [...] é a família que resolve. [...] aqui é o colegiado que contrata. Empresa que tem controle compartilhado, um acionista indica um e outro indica outro. Você pode não gostar daquele que ele indicou, mas é uma situação de governança que tem dois controladores com poder de indicação. O conselho não é um conselho ideal e em algum momento vai deixar a desejar.</p>
<p><b>3.1</b></p> <p>Análise lógica</p>	
<p><b>3.2</b></p> <p>Análise sequencial</p>	
<p><b>4</b></p> <p>Cronologia</p>	<p>O atual processo de escolha e contratação e pode ser reconhecido nas afirmações “o presidente não contrata” (momento atual) – “a gente tem mapeado” e “a gente sabe quem são” (ações passadas que dão suporte às escolhas e que proporciona ao conselho a capacidade de saber quais pessoas com maior capacidade de colaborar com o conselho.</p>
<p><b>5</b></p> <p>Percepções e conflitos</p>	<p>Forte convicção no poder coletivo “a gente” como realizadores. Crença nas ações certas do conselho e sua capacidade de escolha, assim como nas decisões e indicações do colegiado. Expectativa de sempre poder contar com pessoas de alta visibilidade e credenciamento junto ao mercado “pessoas muito experientes [...] visibilidade”. Conflito quando as deliberações em colegiado e indicações planejadas são contrariadas por indicações de controladores “um acionista indica um e outro indica outro. Você pode não gostar”.</p>
<p><b>6</b></p> <p>Classificar os dados em códigos e temas</p>	<p><b>EP 3. CHOQUE ENTRE O QUE PENSA E A FORÇA DE GRANDES INVESTIDORES:</b> um acionista indica um e outro indica outro. Você pode não gostar  <b>EP 6. LIDERANÇA:</b> o presidente tá sempre junto  <b>EP 9. DECISÕES EM COLEGIADO COMO AÇÃO PRINCIPAL: A GENTE</b>  <b>EP 10. TENDÊNCIA PARA BUSCAR DE BENEFÍCIOS E VANTAGENS DE MANEIRA OPORTUNA:</b> pessoas muito experientes [...] com visibilidade</p>
<p><b>7</b></p> <p>Interpretação</p>	<p>Respeito às regras de escolha e contratação de conselheiros, mantendo o foco nas decisões em colegiado e em sempre buscar pessoas reconhecidas no mercado, todavia, observa-se certa</p>

contrariedade quando é obrigado a aceitar indicações dos controladores, quando tais indicações não correspondem ao perfil traçado anteriormente.

Fonte: O autor (2022)

### 8.2.5 Enunciado participante P15

Eu busco as necessidades que o meu conselho precisa ter para agregar valor à empresa pelo meu relacionamento, pelo meu conhecimento no mercado, [...] eu sabia quem eu queria [...] o meu primeiro conselheiro externo contratado era de uma empresa que adquiriu 1/3 da minha empresa em 1997. Ele está há 20 anos no nosso *board*. O segundo *board member*, eu convidei em 2005 [...] eu precisava de um conselheiro com [...] muita experiência [...] boa marca no mercado. Eu precisava de mais outro conselheiro em 2005 [...] eu precisava uma pessoa de imagem, para mostrar que o conselho nosso era forte e de que tivesse uma visão de mercado brasileiro, câmbio, mercado financeiro, economia brasileira, inflação, para onde o Brasil vai [...] tinha uma pessoa que eu precisava [...] ex-presidente do Banco..., ex-presidente do cartão de crédito [...] então eu chamei [...] eu precisava [...] complementar o meu conselho [...] chamei um que tinha uma visão de negócio, uma visão internacional, era muita visão estratégica [...] eu compus o meu *board* naquela época [...] posteriormente tive que substituir os 3 em momentos diferentes [...] fui ao mercado e busquei uma conselheira [...] Eu precisava de mais outro conselheiro, [...] fui em Porto Alegre e falei: vim cá para te chamar para ser meu conselheiro [...] era o que a empresa precisava naquele momento em que foram contratados [...] todos por relacionamento [...] não é porque eu estou te convidando que você tem compromisso comigo, o seu compromisso é com a empresa [...] você não tem fidelidade a mim, eu quero fidelidade a companhia.

#### Quadro 6.

Análise Enunciado P15.

ETAPAS	AÇÃO	DESCRIÇÃO
3	Alinhamento da dinâmica do discurso	Eu busco as necessidades pelo meu conhecimento no mercado [...] eu sabia quem eu queria [...] eu precisava de um conselheiro com [...] muita experiência [...] boa marca no mercado [...] eu precisava uma pessoa de imagem, para mostrar que o conselho nosso era forte [...]
3.1	Análise lógica	tinha uma pessoa que eu precisava [...] ex-presidente do Banco [...] então eu chamei [...] eu precisava [...] complementar o meu conselho [...] chamei um que tinha uma visão de negócio, uma visão internacional, era muita visão estratégica [...] posteriormente tive que substituir os 3 em momentos diferentes [...]
3.2	Análise sequencial	fui em Porto Alegre e falei: vim para te chamar para ser meu conselheiro [...] todos por relacionamento [...] não é porque eu estou te convidando que você tem compromisso comigo [...] você não tem fidelidade a mim, eu quero fidelidade a companhia.
4	Cronologia	O meu primeiro conselheiro externo contratado [...] está há 20 anos no nosso <i>board</i> . O segundo [...] eu convidei em 2005 [...] Eu precisava de mais outro conselheiro em 2005 [...] era o que a empresa precisava naquele momento em que foram contratados [...] todos por relacionamento.
5	Percepções e conflitos	Concentração na busca por pessoas com imagem destacada perante o mercado, capaz de auxiliar no fortalecimento do conselho.

	<p>Percebe seu conhecimento e relacionamento como a melhor maneira de escolher e determinar quem é o conselheiro mais indicado para a empresa.</p> <p>A determinação demonstrada na busca pelos conselheiros pode ser verificada na postura não hesitante demonstrada pela utilização do “eu, meu, minha”, pronomes muito presentes no discurso: Eu busco / meu conselho / meu relacionamento / meu conhecimento / eu sabia / eu queria / meu primeiro conselheiro / minha empresa / eu convidei / eu precisava / eu precisava de mais / eu precisava uma pessoa de imagem / eu precisava / eu chamei / eu precisava / meu conselho / eu compus o meu <i>board</i> / eu tive que substituir / fui ao mercado e busquei / Eu precisava / Eu fui e falei: vim cá para te chamar / eu estou te convidando / eu quero fidelidade a companhia.</p>
6	<p>Classificar os dados em códigos e temas</p> <p><b>EP 7. PRESERVAÇÃO DE PODER:</b> Eu busco / meu conselho / meu relacionamento / meu conhecimento / eu sabia / eu queria / meu primeiro conselheiro / minha empresa / eu convidei / eu precisava / eu precisava de mais / eu precisava uma pessoa de imagem / eu precisava / eu chamei / eu precisava / meu conselho / eu compus o meu <i>board</i> / eu tive que substituir / fui ao mercado e busquei / Eu precisava / Eu fui e falei</p> <p><b>EP 8. FOCO TOTAL NOS INTERESSES DA EMPRESA:</b> não é porque eu estou te convidando que você tem compromisso comigo [...] você não tem fidelidade a mim, eu quero fidelidade a companhia</p> <p><b>EP 10. TENDÊNCIA PARA BUSCAR DE BENEFÍCIOS E VANTAGENS DE MANEIRA OPORTUNA:</b> eu precisava de um conselheiro com [...] boa marca no mercado [...] eu precisava uma pessoa de imagem</p>
7	<p>Interpretação</p> <p>A escolha e contratação dos conselheiros são exclusivas do proprietário da empresa, quem decide a partir do conhecimento e do relacionamento, aqueles que pretende convidar. Nesse sentido, é possível observar que conhecimento e relacionamento são fatores preponderantes na escolha dos conselheiros.</p>

Fonte: O autor (2022)

### 8.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A escolha de Conselheiro de Administração é acompanhada de exigências que visam suprir as necessidades do Conselho de Administração e consequentemente da própria empresa, visto que as decisões estratégicas ocorrem dentro do Conselho de Administração.

Nota-se, todavia, ao revisar os achados na pesquisa, que nem sempre a indicação e contratação dos conselheiros estão alinhadas aos interesses globais da empresa ou mesmo de todos os acionistas.

Os participantes relatam diversas experiências que revelam a falta de consenso e de predominância no alinhamento com os interesses da empresa, no momento da indicação e contratação de conselheiros.

Experiências como as citadas podem provocar percepções e expectativas que, de alguma maneira, podem criar um clima de animosidade dentro do conselho, principalmente quando o contratado atua com parcialidade, focando nos interesses de quem o indicou.

Para dar maior clareza aos resultados das experiências vivenciadas pelos entrevistados, no Tabela 2, são apontadas 10 experiências pessoais que demonstram como os participantes da pesquisa percebem o processo de indicação e contratação.

**Tabela 2.**

Agrupamento de experiências pessoais (EP)

<b>CÓDIGOS</b>	<b>TEMAS</b>
<b>EP 01</b>	Impotência
<b>EP 02</b>	Inconformismo
<b>EP 03</b>	Choque entre o que pensa e a força de grandes investidores
<b>EP 04</b>	Passividade
<b>EP 05</b>	Autopreservação
<b>EP 06</b>	Liderança
<b>EP 07</b>	Preservação de poder
<b>EP 08</b>	Foco total nos interesses da empresa
<b>EP 09</b>	Decisões em colegiado como ação principal
<b>EP 10</b>	Tendência para buscar benefícios e vantagens de maneira oportuna

Fonte: O autor (2022)

Na leitura do Tabela 2, a experiência pessoal (EP) 01, indica a percepção de impotência diante das ações determinados acionistas que colocam seus interesses acima dos da empresa, impedindo que a escolhas dos conselheiros se dê por meio de critérios técnicos e estratégicos. Essa prevalência de interesses individuais pode trazer prejuízos a empresa, ao conselho e demais acionistas. Tal possibilidade é corroborada por Goetz (2006), IBGC (2009), Coulson-Thomas (2009) e Oliveira (2011) que dizem que a falta de capacidade técnica, implica em erros na tomada de decisão, comprometendo o desempenho do conselho.

A EP 02 destaca o inconformismo, uma vez que, além de não poder alterar certas decisões, o presidente do conselho observa o afronte direto a natureza do Conselho. A EP 03 trata da percepção do choque de interesses que ocorre entre um super fundo de investimento, que tem como foco somente a maximização dos negócios de seus acionistas. Para que não ocorra esse conflito de interesses o IBGC (2015) recomenda que todos os conselheiros ajam com responsabilidade e atuem de forma técnica, isentos de emoção e de interesses financeiros e que não se deixem influenciar por relacionamentos pessoais ou profissionais.

Outra experiência pessoal é a passividade, representada pelo código EP 04. A passividade que caminha alinhada às experiências anteriores, faz com que o presidente do conselho aceite o conselheiro imposto, restando administrar suas ações para que não comprometam o conselho e as estratégias corporativas.

Diante de um cenário, no qual muitas vezes não é possível recusar uma indicação, a EP 05 indica a necessidade de o presidente buscar, constantemente, a autopreservação, para ter seu lugar preservado.

A liderança, codificada como EP 06, é percebida como uma atitude de responsabilidade com a empresa e os investidores, uma vez que, as decisões e posturas dos conselheiros podem interferir na criação de valor para todos. A EP 07 está relacionada a preservação de poder.

Esta experiência é percebida no discurso do participante pelo uso constante de frases que destacam a repetição do eu e meu, seguido de verbos como fiz, escolho, indico, chamei etc.

Já a EP 08 denota que, apesar da existência de uma linha tensão, caracterizada pela contraposição entre a indicação e a vontade do presidente do conselho, o foco permanece centrado nos interesses da empresa. Portanto, a busca pela preservação da fidelidade para com os interesses corporativos é determinante ao desempenho do conselho e da empresa. Nesse sentido, a fidelidade aos interesses corporativos precisa ser preservada, permanecendo acima dos conflitos de interesses.

No que se refere a EP 09, verifica-se a importância das decisões em colegiado, que funcionam como uma estratégia para que todos participem no processo de indicação e contratação dos novos conselheiros. Dessa forma, o presidente do conselho consegue capturar diversas opiniões sobre atuação, perfil e visibilidade que o candidato tem perante o mercado.

A questão da visibilidade, EP 10, surge com uma experiência vivenciada pelos participantes, que buscam de maneira oportuna, pessoas capazes de abrir portas para que os interesses da empresa sejam alcançados. Destaca-se como uma estratégia para a indicação e contratação dos conselheiros com uma boa marca no mercado e bom trânsito junto aos órgãos públicos e privados.

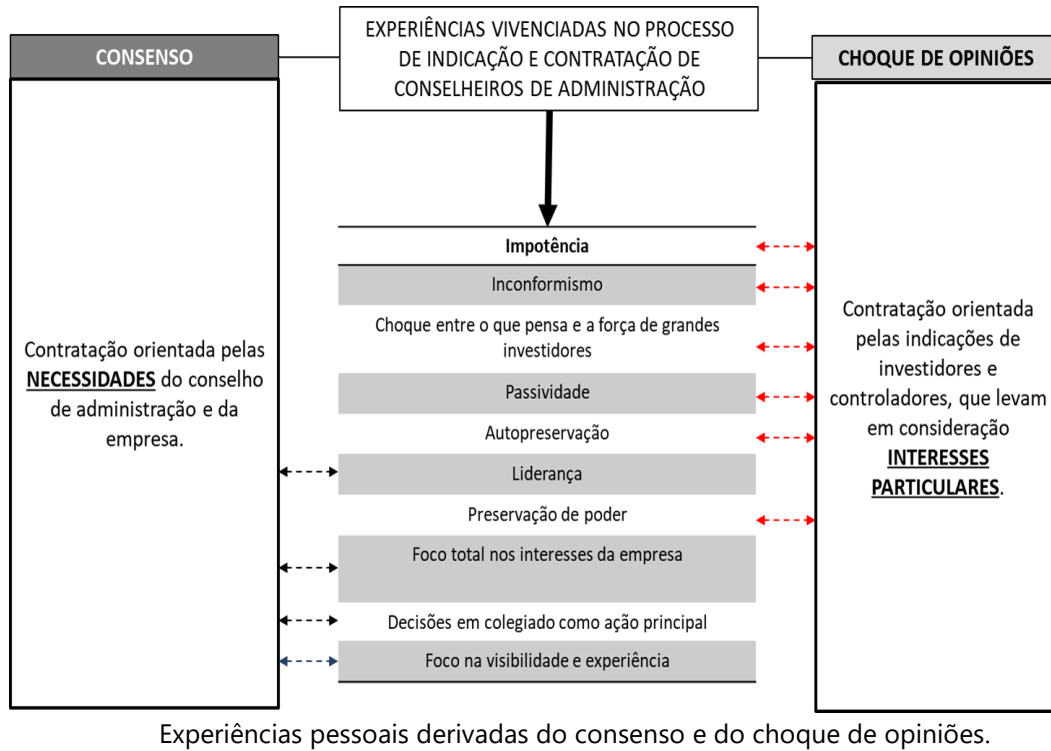
As 10 experiências pessoais elencadas, aparentemente, derivam da maneira como ocorrem as indicações e do choque de interesses, que surge quando o nome do indicado desagrada alguma das partes envolvidas no processo de escolha do novo conselheiro.

Quando prevalece a vontade e os critérios de um determinado investidor ou controlador os presidentes experimentam o inconformismo, o choque de opinião e interesses, a passividade, a autopreservação e a obediência que deve a quem detém o poder.

De modo contrário, verifica-se experiências relacionadas à liderança, foco nos interesses da empresa e decisões em colegiado com imparcialidade. Essas relações estão ilustradas na Figura 2.



Figura 2:



Fonte: O autor (2022)

Na Figura 2, observa-se que à medida em que os presidentes de conselho experimentam as indicações e contratações de conselheiros de administração de diferentes maneiras, surgem experiências positivas e outras que suscitam o conflito.

Os pontos positivos, indicados pelas setas em azul escuro, permitem maior tranquilidade ao presidente na condução do conselho, enquanto os pontos de conflitos, indicados pelas setas vermelhas, podem prejudicar as relações interpessoais e até mesmo o desempenho do conselho.

Esse resultado, que decorre da maneira como os conselheiros de administração são indicados e contratados, demonstra certa imaturidade das indicações que prestigiam somente o personalismo em detrimento dos interesses maiores da empresa.

É possível que atrelado à divergência de posições entre propriedade e conselho de administração surja o desgaste da relação entre ambos. A divergência entre como pensa o proprietário e o presidente do conselho, pode ser percebida no Quadro 7.

**Quadro 7.**

Interpretações que destacam às indicações e contratações

<b>Participante</b>	<b>Perspectivas do conselheiro proprietário</b>	<b>Percepções do conselheiro contratado</b>
<b>P1</b>		Resistência a prevalência de interesses particulares em detrimento dos organizacionais.
<b>P4</b>		O Presidente de Conselho de Administração não pode vetar as indicações. Precisa preservar sua função Lidar com conflitos. Enfrentar os comportamentos de parcialidade.
<b>P11</b>		Respeito às regras foco nas decisões em colegiado. Sempre buscar pessoas reconhecidas no mercado. Lidar com a contrariedade em aceitar indicações de controladores
<b>P5</b>	A família detém o poder. Ocupam o cargo de presidente e vice-presidente. Faz indicações. Deixam para o acionista indicar pessoas que tenham visibilidade e trânsito livre para auxiliar a empresa.	
<b>P15</b>	A escolha e contratação dos conselheiros são exclusivas do proprietário da empresa. Decide a partir do conhecimento e do relacionamento, com aqueles que pretende convidar.	

Fonte: O autor (2022)

O Quadro 7, em sua coluna direita, demonstra a visão dos presidentes de conselhos, que não são proprietários e observa-se a responsabilidade e a maneira como administram o conselho em relação às indicações, contratações e rotina dos conselheiros.

Na coluna da esquerda vê-se os presidentes de conselho que também são proprietários e mesmo concedendo espaço aos investidores, para indicarem seus conselheiros, mantêm o controle e as indicações sob controle.

O conhecimento, o relacionamento e o reconhecimento no mercado são percebidos como fatores preponderantes na indicação do conselheiro. Mesmo que possa gerar

resistência dentro do conselho, os indicados são nomeados cabendo ao presidente administrar a conduta de cada um, em relação a imparcialidade e a preservação dos objetivos organizacionais em detrimento dos particulares.

Esse achado contraria o proposto por Steinberg (2003), o qual observa que o profissionalismo, a experiência e as qualificações alinhadas com a atividade da empresa, são pressupostos imprescindíveis à composição do conselho e ao alcance das estratégias organizacionais.

Quando a indicação é uma imposição do investidor percebe-se que nem todas as empresas são criteriosas na escolha de um perfil de candidato com características profissionais que justifiquem sua escolha e que possa colaborar com o desempenho do Conselho de Administração, provocando uma lacuna no alinhamento entre o que o conselho precisa em termos de capacidades profissionais e as competências de quem é escolhido.

Outro achado importante é a inexistência de processos de contratação de conselheiros de administração fundamentados em princípios de gestão de pessoas. A ausência de envolvimento da Gestão de Pessoas não permite confrontar as características profissionais do indicado, o que reduz a contratação em entrevistas e análises curricular dos indicados.

Em linhas gerais, observa-se uma lógica cultural idiossincrática própria do contexto brasileiro, em que as práticas de indicação e contratação de conselheiros de administração, nem sempre convergem com as tendências internacionais, prevalecendo o personalismo em detrimento das competências profissionais.

O distanciamento das práticas brasileiras das tendências internacionais para indicação e contratação de conselheiros, pode afastar as empresas de aspectos formais relacionados à imparcialidade e ao profissionalismo, fatores que são relevantes ao conselho de administração, pois se sobrepõem ao personalismo (Guerrero, Lapalme, Herrbach & Séguin, 2017; Bezemer; Nicholson & Pugliese, 2018; Kuzman, Talavera & Bellos, 2018).

Os traços marcantes da cultura organizacional brasileira como o personalismo e favoritismo demonstram a prevalência das relações sociais em detrimento de aspecto nem sempre meritocráticos ou estritamente profissionais na seleção dos conselheiros. Essa

condição pode prejudicar o desempenho do conselho conforme observam Chu e Wood Jr (2008).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve por objetivo conhecer como ocorre o processo de indicação e contratação do Conselheiro de Administração, de empresas listadas no “Mercado Novo”, da BM&FBOVESPA (B3).

Realizada a pesquisa empírica com os entrevistados, os dados coletados e analisados indicam que a contratação do Conselheiro de Administração ocorre por indicação dos investidores, do conselho ou mesmo do CEO. Portanto, não há como se tornar Conselheiro de Administração sem que seja pela indicação.

Nas empresas em que os entrevistados ocupam cargos de presidentes do conselho, não se observou a existência de um processo de seleção e contratação de conselheiros nos modelos tradicionais.

O que se observou foi a utilização de recursos que remetem ao personalismo e ao formalismo, fenômeno que se caracteriza pela preferência pessoal e de relacionamento no momento de se contratar novos conselheiros.

Verificou-se que o personalismo e o formalismo foram utilizados em todos os casos e que possui um aspecto positivo, que é a possibilidade de se trazer alguém que atenda aos objetivos políticos e aqueles relacionados à criação de valor vinculada a imagem do indicado.

Não obstante, há que se registrar alguns aspectos negativos na utilização do personalismo e do formalismo, que são sua utilização em detrimento das competências profissionais dos candidatos a conselheiros e o conflito que a imposição de um determinado nome pode provocar dentro do conselho.

Os conflitos que foram observados na pesquisa e que surgem a partir do inconformismo dos presidentes por terem que aceitar um nome imposto e o choque entre o que pensa e a força de grandes investidores podem levar à parcialidade nas decisões e no prejuízo da consecução dos objetivos estratégicos, conforme propõe Chu e Wood Jr (2008).

Nesse sentido, para evitar danos à empresa, ao conselho e aos investidores seria recomendável, mesmo que o personalismo e o formalismo continuem sendo uma prática recorrente, a adoção de um processo que, mesmo tendo início no conhecimento pessoal e no relacionamento, leve em consideração as competências profissionais dos indicados, o *know how*, a experiência, o respeito às opiniões e a imparcialidade que deve ter o conselheiro, para que o projeto de quem ele representa não prejudique a organização e seus parceiros.

O assunto abordado ainda não está esgotado, pelo contrário, por ser a governança corporativa um tema que demanda muito estudo, pesquisas futuras no campo cognitivo e comportamental, relacionadas à atividade de Conselheiro de Administração, podem complementar ou até corrigir eventuais distorções presentes nos resultados aqui apresentados, enriquecendo as discussões acadêmicas e colaborando com as empresas que têm em sua estrutura o Conselho de Administração.

## REFERÊNCIAS

- Alves, M. A. & Blikstein, I. (2010). Análise da narrativa. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B (org.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2,402-428. Editora Saraiva.
- Ararat, M., Aksu, M., & Tansel Cetin, A. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83-103.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições Editora.
- Beneveniste, E. (1974). *Problèmes de linguistique Générale*. Gallimard Editora.
- Bezemer, P. J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2018). The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making. *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), 219-234.
- Black, B. S., De Carvalho, A. G., & Gorga, E. (2009). The corporate governance of privately controlled Brazilian firms. *as published in Revista Brasileira de Finanças*, 7, 08-014.
- Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001. (2001). Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF.
- Chu, R. A., & Wood Jr, T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-991.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2004). Director recruitment: Planning and process. *Journal of Business Strategy*. 25. <Disponível em: <https://doi-org.ez73.periodicos.capes.gov.br/10.1108/jbs.2004.28825daf.002>. Acesso: 14/05/2018>
- Dubois, J; Giacomo, M.; Guespin, L., Marcelles, C., Marcelles, J. B. & Mevel, J.P. (1995). *Dicionário de linguística*. São Paulo: Cultrix.
- Claessens, S. (2003). Corporate governance and development Global. *Corporate Conference Forum*, Washington: World Bank.
- Coulson-Thomas, C. (2009). Competences of an effective director. *Industrial and commercial training*. 41(1), 27-35.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- Comissão de Valores Mobiliários (2002). Recomendações da CVM sobre governança corporativa. *Cartilha de Governança*.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.
- Dunn, P. (2012). Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 557-570.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Gaa, J. C. (2009). Corporate governance and the responsibility of the board of directors for strategic financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 179-197.

- Guerrero, S., Lapalme, M. È., Herrbach, O., & Séguin, M. (2017). Board member monitoring behaviors in credit unions: The role of conscientiousness and identification with shareholders. *Corporate Governance: An International Review*, 25(2), 134-144.
- Goetz, F. F. (2006). *Desenvolvimento de modelo do perfil desejado para conselheiros de administração de empresas privadas brasileiras*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Hutchinson, M., Mack, J., & Plastow, K. (2015). Who selects the 'right' directors? An examination of the association between board selection, gender diversity and outcomes. *Accounting & Finance*, 55(4), 1071-1103.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC.
- Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012). Antecedents of board composition: The role of nomination committees. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 474-489.
- Kuzman, T., Talavera, O., & Bellos, S. K. (2018). Politically induced board turnover, ownership arrangements, and performance of SOEs. *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), 160-179.
- Lear, R. W. (2000). Devising the Perfect Board. *Chief Executive [U.S.]*, 14. Disponível em <Academic OneFile, <http://link.galegroup.com/apps/doc/A68160673/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=6b727bd3>> Acesso em: 14 May 2018.
- Mathisen, G. E., Ogaard, T., & Marnburg, E. (2013). Women in the boardroom: how do female directors of corporate boards perceive boardroom dynamics?. *Journal of business ethics*, 116(1), 87-97.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. In: NORMAN, K. D.; YVONNA, S. L. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. 2, 220-2335.
- Nadler, D. A. (2004). A construção de um conselho eficaz. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Organization for Economic Co-Operation and Development. Using the OECD principles of corporate governance: a boardroom guide. (2004). *Organization For Economic Co-Operation and Development*.
- Oliveira, D. P. R. (2011). *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados*. Atlas.
- Purdy, J. M., & Lawless, J. (2012). Learning about governance through nonprofit board service. *Journal of Management Education*, 36(1), 33-65.
- Securities and Exchange Commission (SEC) (2003). *Federal Register: rules and regulations*, 68(229). Disponível em: <<https://www.sec.gov/rules/proposed/33-8340.pdf>> Acesso: 14/05/2018.

- Silva, A. B. D. (2006). Fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2, 267-293.
- Silva, A. L. C., & Margem, H. (2015). Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras?. *Brazilian Review of Finance*, 13(1), 102-133.
- Steinberg, H. (2003). *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas*. Editora Gente.
- Van-Veen, K., Sahib, P. R. & Aangeenbrug, E. (2014). Where do international board members come from? Country-level antecedents of international board member selection in European boards. *International Business Review*, 23, 407–417.
- Withers, M. C., Hillman, A. J., & CANNELLA, A. A. A Multidisciplinary Review of the Director Selection Literature. *Journal of Management*, 38(1), 243–277, 2012.