

Liderança Compartilhada em Conselhos de Administração: Evidências em Empresas Brasileiras

Mara Solange da Silva Amaral¹, Eduardo de Camargo Oliva²,
Edson Keyso de Miranda Kubo³, Walter Bataglia⁴

¹ <https://orcid.org/0000-0001-9649-9173> / Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, SP, Brasil

² <https://orcid.org/0000-0002-7454-3759> / Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, SP, Brasil

³ <https://orcid.org/0000-0001-9017-2487> / Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, SP, Brasil

⁴ <https://orcid.org/0000-0003-4233-9988> / Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), São Paulo, SP, Brasil

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar as práticas de liderança compartilhada em conselhos de administração de empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3. A pesquisa fundamenta-se no construcionismo social, com abordagem qualitativa e exploratória, buscando analisar a dinâmica relacional e a prática da liderança compartilhada entre conselheiros de diferentes perfis. Por meio da análise categorial de conteúdo, foram identificadas na literatura as categorias a priori. Em seguida, realizaram-se entrevistas semiestruturadas apoiadas na critical incident technique (CIT), finalizando com: (1) construção de categorias a posteriori, resultantes do confronto das etapas anteriores e (2) mapeamento de novos achados. Os resultados evidenciam que, mesmo não sendo reconhecida conscientemente, a liderança compartilhada está presente. A qualidade das informações, a diversidade dos conselheiros e o tempo suficiente para debates robustos corroboram a prática da liderança compartilhada e os consequentes avanços na governança corporativa brasileira, no sentido de elevar a confiança dos *stakeholders* nos Conselhos de Administração.

Palavras-chave: liderança compartilhada, conselho de administração, governança corporativa.

Shared Leadership in Boards of Directors: Evidence from Brazilian Companies

Abstract

This article aims to analyze shared leadership practices in the boards of directors of Brazilian companies listed in differentiated segments of the Brazilian stock exchange (B3). The research is grounded in social constructivism, using a qualitative and exploratory approach, seeking to analyze the relational dynamics and the practice of shared leadership among board members with different profiles. Through categorical content analysis, a priori categories were identified in the literature, followed by semi-structured interviews supported by the critical incident technique (CIT), culminating in: (1) the construction of a posteriori categories, resulting from the confrontation of the previous stages; (2) mapping of new findings. The results show that, even if not consciously recognized, shared leadership is present. The quality of information, the diversity of board members, and sufficient time for robust debates corroborate the practice of shared leadership and consequent advances in Brazilian corporate governance, in order to increase stakeholders' confidence in boards of directors.

Keywords: shared leadership, administrative council, corporate governance.

Liderazgo Compartido en Consejos Directivos: Evidencias en Empresas Brasileñas

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar las prácticas de liderazgo compartido en los consejos de administración de empresas brasileñas listadas en los segmentos diferenciados de la B3. La investigación se fundamenta en el constructivismo social, con un enfoque cualitativo y exploratorio, buscando analizar la dinámica relacional y la práctica del liderazgo compartido entre consejeros de diferentes perfiles. A través de un análisis categorial de contenido fueron identificadas en la literatura categorías a priori, seguidas de entrevistas semiestruturadas apoyadas en la técnica del incidente crítico (CIT), culminando en: (1) construcción de categorías a posteriori, resultantes de la confrontación de las etapas anteriores; y (2) mapeo de nuevos hallazgos. Los resultados evidencian que, aunque no sea reconocida conscientemente, el liderazgo compartido está presente. La calidad de la información, la diversidad de los consejeros y el tiempo suficiente para debates robustos, corroboran la práctica del liderazgo compartido y consequentes avances en la gobernanza corporativa brasileña, con el fin de elevar la confianza de los *stakeholders* en los Consejos de Administración.

Palabras clave: liderazgo compartido, consejo administrativo, gobernanza corporativa.

A Governança Corporativa tem se mostrado, cada vez mais, um caminho ético e seguro para análise de todos os *stakeholders* de uma empresa assim como para as demais organizações da rede a que pertence. Para os investidores, tais práticas permitem realizar análises prévias, tanto da estrutura organizacional e do desempenho econômico-financeiro, quanto dos impactos socioambientais das operações da organização. Para clientes, fornecedores, parceiros e para a própria sociedade, por sua vez, tais práticas favorecem a percepção da transparência na gestão, um dos princípios da governança corporativa, além de colaborarem com a geração de valor às organizações (IBGC, 2023; Veiga et al., 2018).

A Governança Corporativa (GC) assegura aos proprietários, acionistas e públicos de interesse o direcionamento estratégico e o efetivo controle da direção executiva. Tal tarefa é exercida pelo Conselho de Administração (CA), que atua como elo entre os órgãos reguladores, os investidores, colaboradores e sociedade civil organizada na administração de interesses e devidas compensações para o cumprimento de suas responsabilidades, em busca da garantia de resultados continuamente crescentes (Blok, 2020; Silveira, 2021).

A busca por consenso entre os distintos interesses dos atores envolvidos na GC constitui o cerne das atividades do CA. As decisões tomadas nesse contexto, marcado por uma complexidade inerente e por tensões latentes, reverberam no longo prazo. Essa dinâmica, conforme sintetiza Leblanc (2020), exige que o CA desempenhe um papel de equilibrista, conciliando os “deveres como indivíduos” com as “responsabilidades coletivas” (p. 2), em um jogo constante de forças que molda o futuro da organização.

Atuar coletivamente, de maneira independente, competente, inclusive sobre as próprias deficiências do processo de governança, bem como estar suficientemente engajado, são aspectos que podem oferecer pistas sobre o tipo de liderança requerida no âmbito da GC (Leblanc, 2020).

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

A LCP no CA, no entanto, é um processo no qual os papéis comportamentais da liderança podem ser desempenhados por vários indivíduos, visando motivarem-se a uma participação efetiva no processo de tomada de decisões corporativas (Kazemi & Alavi, 2017; Santos et al., 2021).

Na literatura especializada, encontram-se definições que se referem a este tipo de liderança, com o uso de expressões e conceitos aproximados entre si, tais como: liderança coletiva (Oliva et al., 2014), liderança compartilhada e liderança colaborativa (Charan et al., 2014), liderança autêntica compartilhada (Boone et al. 2020), liderança na governança e liderança de conselheiros (Kazemi & Alavi, 2017), liderança de equipe compartilhada e liderança compartilhada do conselho (Conger & Lawler, 2009), liderança de complexidade (Hazy & Erogul, 2018) e liderança distribuída (Gronn, 2002).

No entanto, o corpo da literatura ainda carece de estudos específicos sobre o tema da LCP “capazes de abarcar melhor o caráter dinâmico do fenômeno” (Santos et al., 2021, p. 1.752),

particularmente em CA. Como apontam Van Ees et al. (2009), sobre os aspectos comportamentais e interacionais do CA que têm sido negligenciados em detrimento à composição e à tarefa dos CA, como se houvesse uma separação entre o ‘que’ e o ‘como’ na dinâmica da liderança no CA.

Leblanc (2020) observa que o CA, ao se comprometer com a responsabilidade de fazer uso do patrimônio de outras pessoas de maneira inteligente, prudente, honesta e bem-sucedida, tem intensificado suas preocupações com a própria reputação, interdependência e influência mútua entre seus membros, indicando um fenômeno distinto de liderança, com características coletivas, distribuídas e colaborativas (Boone et al. 2020; Spillane, 2005).

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

Portanto, a lacuna que esta pesquisa pretende preencher é: sob quais circunstâncias a LCP é requerida e adotada pelo CA de empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3?

Para responder esta pergunta, a pesquisa tem por objetivo analisar as práticas de LCP existentes no âmbito do CA, entre conselheiros internos, externos e independentes nas empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3.

Ela se justifica porque discute os aspectos interacionais que podem afetar a dinâmica e o desempenho dos CA. Sua contribuição está vinculada ao avanço na literatura do tema trazendo evidências do comportamento de conselheiros em empresas brasileiras.

A Liderança Compartilhada nos Conselhos de Administração

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

As pesquisas sobre o posicionamento, papel e características da liderança dos CA apoiam-se nas mesmas perspectivas teóricas que constituem a base para a governança corporativa. Essas teorias são, a saber: a teoria da agência; a teoria dos custos de transação; a teoria do *stewardship* (representante); a teoria da dependência de recursos; a teoria da classe hegemônica; a teoria da hegemonia gerencial; além da perspectiva legalista, conforme sintetizado na Tabela 1 (Castellanos & George, 2020; Martins & Rodrigues, 2005).

Os desafios da liderança, colocados na perspectiva das teorias da GC, após décadas de pesquisa, ainda se apresentam inconclusivos e evidenciam lacunas a serem exploradas, particularmente em mercados emergentes. Nesses mercados, conselheiros podem ter outros interesses, dependendo de suas

Tabela 1*Desafios da liderança e correlações com as teorias de GC*

Teoria e Autores	Desafios para a liderança
Teoria da Agência Jensen e Meckling (1976)	Liderar o conflito de interesses entre o principal (mandante) e o agente (mandatário); assimetria de informações e interesses.
Teoria dos Custos de Transação Coase (1937) e Williamson (1975)	Liderar a gestão dos custos de transação (entre produzir ou comprar no mercado).
Teoria do <i>Stewardship</i> Donaldson e Davis (1991); Fox e Hamilton (1994)	Liderar os aspectos que envolvem o oportunismo do agente com motivadores para além do financeiro (satisfação intrínseca com a execução de trabalho desafiador, reconhecimento, dentre outros).
Teoria da Dependência de Recursos Pfeffer e Salancik (1978); Mills (1956).	Liderar o dilema da sobrevivência da organização centrada na captação de recursos externos (relações interorganizacionais).
Teoria da Classe Hegemônica Mills (1956)	Liderar os aspectos que envolvem o poder compartilhado por uma elite que dirige as grandes empresas e que possui visões semelhantes da realidade das famílias, dos indivíduos ou de uma classe social.
Teoria da Hegemonia Gerencial Berle e Means (1932); Glasberg e Schwartz (1983).	Liderar a arena de conflitos existentes nas relações entre proprietários e gestores (que busca favorecer os gestores).
Perspectiva legalista Scott (1997); Stiles e Taylor (2001)	Liderar a execução da legislação vigente e as responsabilidades legalmente atribuídas, como principais fatores para o desempenho da empresa.

Nota. Fonte: a autora.

participações de curto ou longo prazo, do desempenho financeiro da corporação, além da crescente pressão internacional para comunicação e prestação de contas em temas relacionados “à fraude, corrupção, atos ilícitos e denúncias corporativas junto aos órgãos reguladores e fiscalizadores internacionais”, com intuito de assegurar a confiabilidade das práticas organizacionais e atrair mais investidores (Blok, 2020).

Conforme destacado por Osnes e Wilhelmsen (2021), o comportamento social do ser humano, que nos leva a formar grupos de forma instintiva, influencia significativamente os processos de sucessão, tanto do *Chief Executive Officer* (CEO) quanto do próprio CA. Independentemente do contexto organizacional, a questão central reside na identificação e no desenvolvimento de lideranças capazes de guiar a organização de forma eficaz. A escolha do líder e seu estilo de liderança, seja ele interno ou externo, impacta diretamente a cultura e os resultados organizacionais.

Apesar das inúmeras tentativas de definir universalmente o conceito de liderança, o termo permanece multifacetado. No entanto, há consenso quanto à importância de identificar componentes e variáveis que possam contribuir para o aumento da eficácia do funcionamento dos CA. A literatura especializada converge para a importância de indicadores como a composição dos comitês, a frequência e duração das reuniões das reuniões do CA, a qualidade da documentação e o tempo dedicado a cada item da pauta, os quais podem influenciar significativamente a eficácia desse órgão (Guerra, 2021).

Ospina et al. (2020), destacam a diversidade de termos

utilizados para designar a LCP, propondo uma classificação abrangente que englobe as principais definições. Zoogah (2020), Alexy e Hazy (2018) corroboram essa necessidade de organização conceitual. A Tabela 2 apresenta uma síntese dos principais achados dos últimos cinco anos, evidenciando a variedade de abordagens e complexidade do tema.

A natureza complexa, dinâmica e cocriada da liderança coletiva, bem como suas variações, demandam melhor compreensão, distinção, dentre as diversas definições. Um mapa detalhado do território da liderança coletiva, no qual se insere a LCP, ainda está em construção. Ospina et al. (2020) contribuem, considerando duas possibilidades de locus nas quais a LCP pode emergir: no relacionamento entre os conselheiros, ou seja, na dinâmica relacional do CA, ou no processo sistêmico da própria GC, cujos funcionamentos são, por si só, mobilizadores e facilitadores da LCP.

Kazemi e Alavi (2017) e Guerra (2021) abordam uma perspectiva comportamental específica à liderança na GC, ilustrando que ela ocorre quando os membros do conselho desempenham conjuntamente diversas funções de liderança, como: (i) estimular a participação mútua nas atividades do CA; (ii) contribuir para o estabelecimento de metas do próprio CA; (iii) avaliar o desempenho individual dos membros do CA e do CEO; e (iv) colaborar na tomada de decisões corporativas. Deste modo, a LCP é apontada como um fator que pode potencializar a eficácia do CA, tanto no que diz respeito à qualidade das contribuições de seus membros quanto ao processo de gestão em si.

Tabela 2*Teorias, definições e autores da liderança*

Teorias	Definições	Autores
Liderança Construcionista Coletiva	A liderança existe onde e sempre que se encontra um coletivo mostrando a direção, alinhamento e compromisso.	Ospina et al. (2020)
Liderança de Complexidade	Envolve um padrão reconhecível de organização social e relacional entre indivíduos heterogêneos e autônomos que, à medida que se formam em um sistema, inserem-se em um contexto de elevada complexidade.	Uhl-Bien e Arena (2018)
Liderança de Equipes Múltiplas	Ocorre quando duas ou mais equipes interagem direta e interdependentemente em resposta a contingências ambientais para realizarem objetivos coletivos.	Luciano et al. (2018)
Liderança Discursiva	A liderança discursiva se encontra na intersecção de pequenas práticas de linguagem do discurso. Considerando-se que discursos são sistemas de pensamento sócio-históricos mais duradouros.	Holm e Fairhurst (2018)

Nota. Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Outro aspecto que corrobora o processo da LCP diz respeito às informações estruturadas e documentos que transitam pelos conselhos. A adoção de plataformas e softwares de gestão específicos para GC que facilitam o trâmite, arquivamento, manuseio de documentos que, dentre outras funcionalidades asseguram a qualidade do processo documental que, por sua vez, suporta o processo decisório (IBGC, 2022; Silveira, 2021).

O processo decisório, neste contexto, pode ser dividido em quatro etapas sequenciais: geração de ideias, avaliação/deliberação, implementação e monitoramento. Cada projeto percorre essas etapas em um ritmo particular, demandando do CA uma gestão dinâmica e atenta cuja influência mútua e relacional dos conselheiros coopera para o fortalecimento da própria GC (Silveira, 2021).

Método

Essa pesquisa tem propósito descritivo, exploratório e está ancorada na perspectiva construtivista social, cujo conhecimento é inexoravelmente resultado da própria construção e interpretação que os sujeitos fazem de sua realidade. Ou seja, ao interagirem com o mundo ao seu redor, constroem significados que são moldados por suas perspectivas históricas e sociais (Creswell & Creswell, 2021).

Nesta pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa, apoiada em entrevista semiestruturada associada à técnica de incidentes críticos (*Critical Incident Technique* - TIC). A TIC é um método narrativo que proporciona “uma rica fonte de dados ao permitir que os respondentes determinem quais incidentes são os mais relevantes para eles e para o fenômeno que está sendo investigado” (Gremler, 2004, p. 66).

Um incidente crítico é definido como uma interação ou evento memorável, que tem uma contribuição significativa, positiva ou negativa, em uma atividade ou fenômeno. A TIC facilita o mapeamento de informações por meio de relatos diretos e detalhados dos participantes, além de identificar fatores que influenciam o sucesso ou fracasso de uma tarefa específica (Huang & Kuo, 2020). A TIC mostra-se particularmente valiosa em contextos nos quais o fenômeno ainda não está totalmente compreendido, como a LCP no CA.

Os procedimentos preparatórios foram realizados em duas etapas. A primeira, concentrou-se em identificar, na literatura, categorias a priori, que abarcam a LCP, compondo um quadro referencial para a etapa seguinte. Para a construção das categorias, as unidades de análise foram submetidas à análise categorial e de cocorrência fundamentadas nas proposições de Bardin (2016) e Sampaio e Lycarião (2021), com apoio do software ATLAS.ti® versão 23.

Para a etapa a posteriori, a unidade de análise se baseou no conteúdo das entrevistas realizadas no período de dezembro de 2022 a maio de 2023 e submetidos aos mesmos protocolos de análise categorial da etapa a priori.

Os entrevistados constituem um grupo de 16 sujeitos com os seguintes papéis no CA: um conselheiro presidente, dois conselheiros suplentes, quatro conselheiros externos, um conselheiro interno e oito conselheiros independentes. As entrevistas tiveram uma média de 60 minutos de duração.

Cabe ressaltar que pesquisas empíricas envolvendo CA são escassas e árduas, pois o acesso a esses profissionais e a confidencialidade de suas agendas colocam importantes barreiras aos pesquisadores, em concordância com Parente e Machado Filho (2020) e Guerra (2021).

Resultados e Discussão

Majoritariamente, os entrevistados ocupam assentos em mais de um CA. Quanto ao gênero, 30% feminino e 70% masculino. Quanto à formação acadêmica, o curso de Engenharia se destacou, com sete conselheiros, seguido por Administração de Empresas, com cinco conselheiros e os quatro restantes distribuídos entre Direito, Psicologia, Jornalismo e Serviço Social.

Os resultados da etapa a priori totalizaram 28 códigos, que, após análise de cocorrência, visando identificar a força da associação entre os pares de códigos, permitiu a inferência e interpretação dos significados e significantes e a organização de três categorias que constituem a LCP.

A primeira é a categoria Boas Práticas (pró LCP), com indicativos que colaboram ou favorecem o exercício da LCP no CA. Na segunda categoria, agrupam-se os Comportamentos pró LCP, com um conjunto de modos de proceder entre os conselheiros, intencionalmente ou não, que configuram a LCP no CA. A terceira categoria integra as Contribuições da LCP para os resultados do CA, com indicativos que colaboram para a efetividade do CA.

A etapa a posteriori produziu evidências que, além de confirmar ou refutar os achados da etapa a priori, permitiu a organização dos códigos em correlações de causas e consequências entre si.

Categoria: Boas Práticas (pró LCP)

Os códigos desta categoria, identificados na etapa a priori e confrontados com as narrativas dos conselheiros entrevistados, resultou nos seguintes códigos: qualidade das informações, tempo suficiente tanto para as reuniões em si quanto para a sua preparação, presença de conselheiros especialistas ou expertise em áreas diversas e a constituição do CA quanto à diversidade dos seus membros, identificados na Figura 1 com o símbolo no formato de círculo.

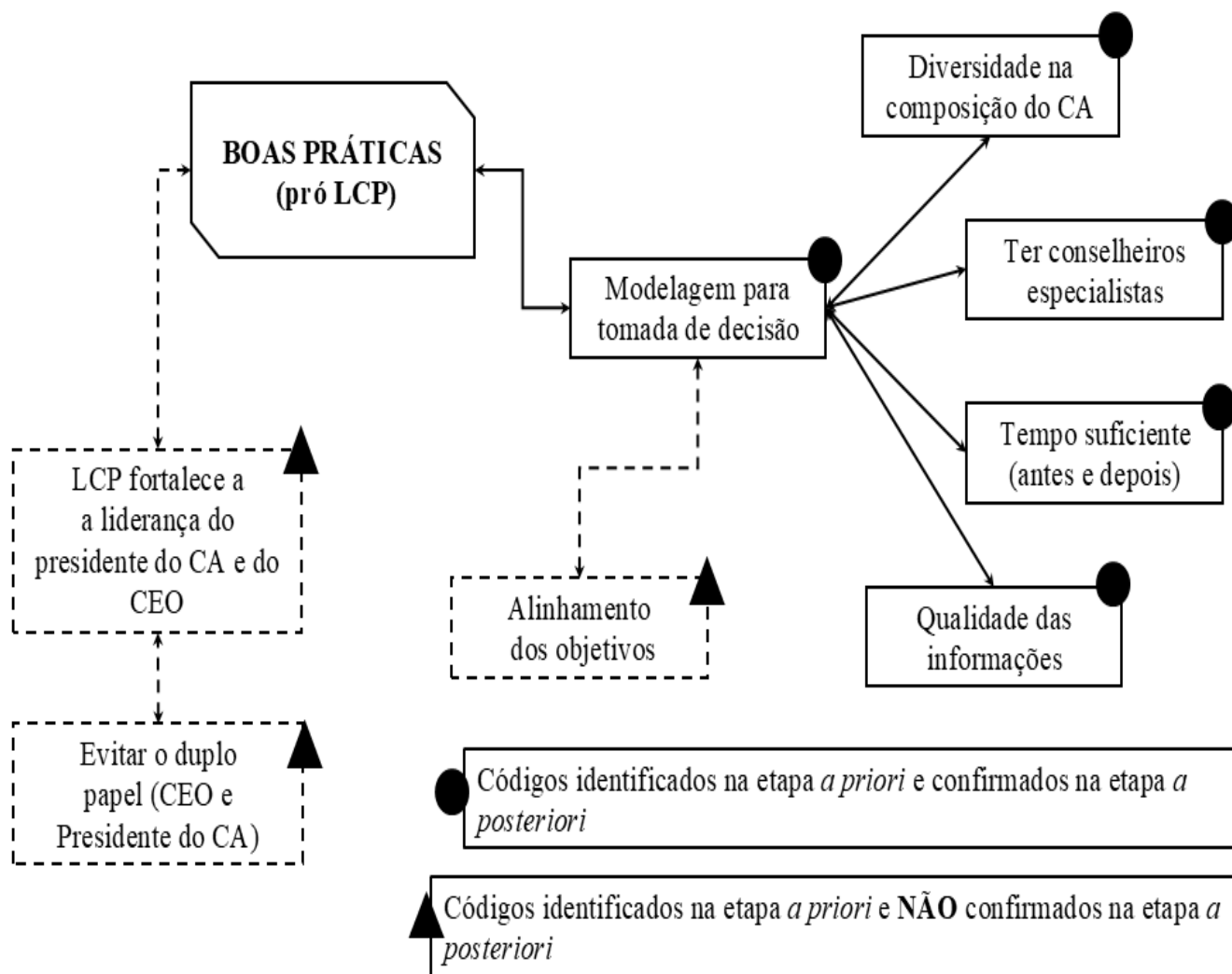
Já os códigos modelagem e tomada de decisão, evitar o duplo papel do CEO e do presidente do conselho, alinhamento de objetivos, e o fortalecimento da LCP, apresentados na Figura 1 com o símbolo no formato triangular, foram identificados na literatura, mas não emergiram de modo explícito nas narrativas dos entrevistados.

Os conselheiros relatam que as reuniões do CA precisam: ser objetivas, ter espaço para debates e aprofundamento, equilibrar o passado, o presente e o futuro dos negócios, ter conselheiros que saibam fazer as perguntas imprescindíveis, considerar as perguntas que ainda não emergiram, monitorar a organização a partir dos relatórios disponíveis, acompanhar e envolver-se com a produção dos comitês, permitir crítica quanto às contribuições do próprio CA para o negócio. Para suprir estes requisitos, há muita lição de casa a ser realizada em espaços que antecedem às reuniões do CA e que nem sempre são visíveis, como confirma o entrevistado Conselheiro 2.

[...] As reuniões periódicas do conselho sempre têm pautas muito importantes e densas também, relacionadas aos investimentos realizados, aos investimentos novos, das alterações e impactos da empresa do ponto de vista dos marcos regulatórios, os compromissos de confidencialidade sobre as questões que podem implicar no humor da bolsa. Tem muitos relatórios que vão chegando, é um processo muito intenso. [Conselheiro_02].

Figura 1

Categoria Boas Práticas (pró LCP)



Nota. Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Ao se descortinar a distribuição do tempo e a alocação de esforços entre as diversas atividades do CA (reuniões ordinárias, reuniões de comitê, reuniões de planejamento e reuniões extraordinárias), há um conjunto de ações preparatórias, um trabalho meticuloso, silencioso nos momentos de leitura e análise, que são essenciais para a qualidade e potência dos resultados do CA. Deste modo, as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), publicada em 2002, do IBGC (2023) e de Moats e DeNicola (2022), acerca da quantidade de participação em CAs que garanta elevada qualidade das contribuições, é de até quatro CAs por conselheiro.

O grande volume e a natureza sensível dos documentos que circulam nos CA exigem o uso de plataformas de gestão eficientes. Essas ferramentas devem facilitar o fluxo de trabalho, o armazenamento, a assinatura eletrônica e o acompanhamento das decisões, agregando robustez e eficácia ao processo burocrático (Silveira, 2021).

Compreende-se que os códigos identificados com o símbolo circular, diversidade do CA, ter conselheiros especialistas, tempo suficiente e qualidade das informações disponíveis aos conselheiros, citadas nas narrativas dos entrevistados, somados ao alinhamento de objetivos (símbolo triangular) não citados nos relatos de modo explícito, mas implícito nas narrativas, constituem elementos-chave, cuja consequência é a qualidade do processo de tomada de decisões do CA. Sabe-se que o processo decisório deve ser ágil e assertivo, encontrar o ponto

de equilíbrio entre os interesses imediatos dos *stakeholders* e os impactos no longo prazo.

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

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

As narrativas dos entrevistados colocam luz no papel do presidente do CA em articular conhecimentos e recursos em favor das melhores decisões, em aceitar a dissidência no grupo e tratá-la de forma construtiva, em inspirar os conselheiros a serem atuantes no processo de governança, tal qual sugerem Cikalciuk et al. (2020).

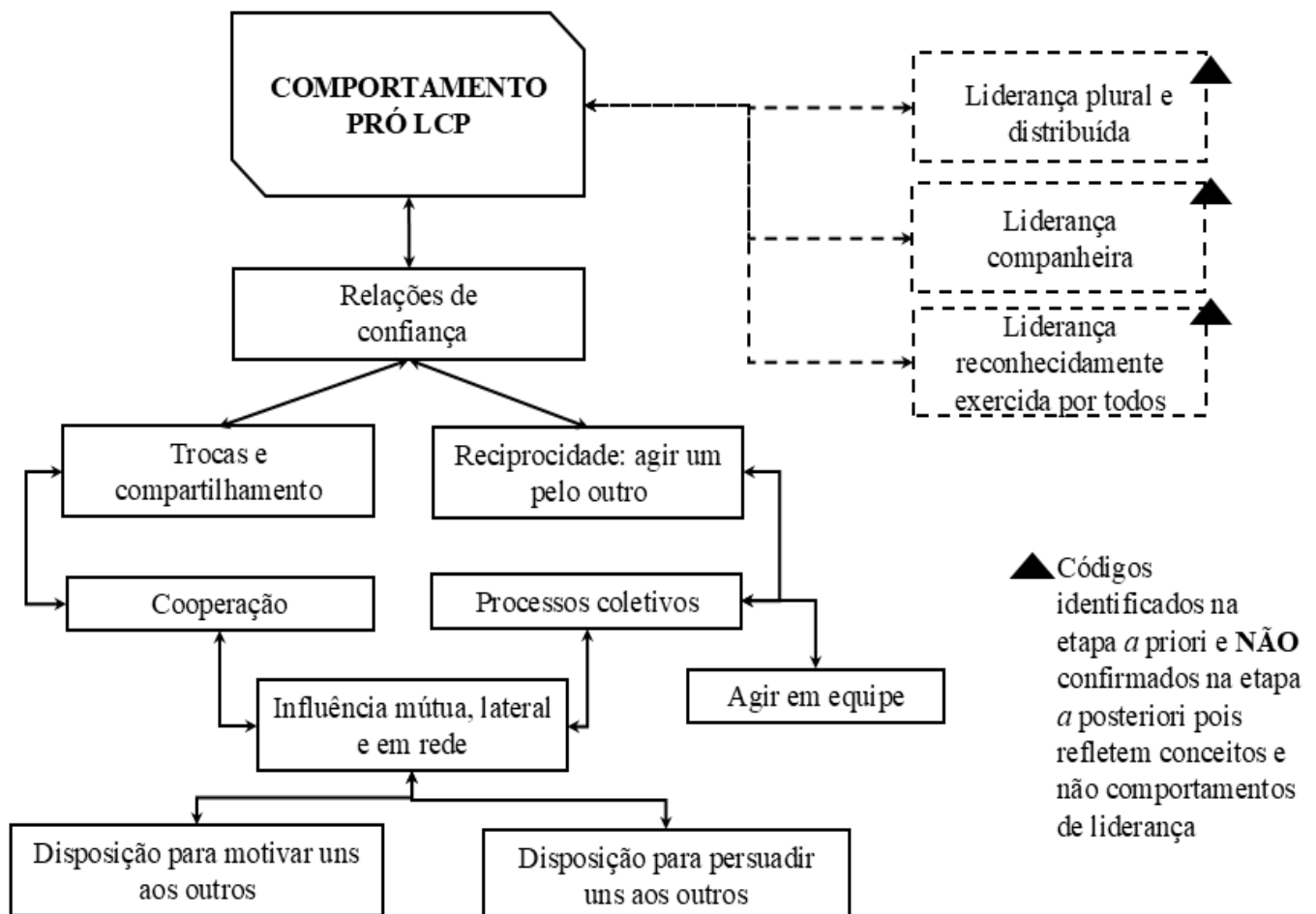
Embora o estudo não tenha abrangido um público mais amplo, a participação de um presidente de CA permitiu identificar comportamentos e atitudes que podem potencializar a implementação da LCP nesses órgãos. A LCP não se apresenta como um modelo único, mas sim como uma abordagem complementar às melhores práticas de GC, expandindo as instâncias de diálogo e análise crítica. A relação entre a LCP e a efetividade do CA é um tema promissor para futuras pesquisas.

Categoria: Comportamento pró LCP

Dos códigos identificados na etapa a priori, apresentam-se as expressões identificadas na literatura e associadas aos comportamentos da LCP, a saber: (i) relações de confiança; (ii) trocas e compartilhamento; (iii) cooperação; (iv) influência mútua, lateral e em rede; (v) disposição para motivar uns aos outros; (vi) disposição para persuadir uns aos outros; (vii) agir em equipe; (viii) processos coletivos; (ix) reciprocidade (agir um pelo outro); (x) liderança plural e distribuída; (xi) liderança companheira; e (xii) liderança exercida por todos. Na etapa a posteriori, algumas expressões foram explicitamente citadas,

Figura 2

Categoria Comportamento pró LCP



enquanto outras sequer foram mencionadas, permitindo maior compreensão e ordenamento dos códigos, conforme ilustra a Figura 2.

Os códigos com o símbolo triangular, identificados como liderança plural e distribuída, liderança companheira e liderança exercida por todos, tratam de concepções que integram o guarda-chuva da liderança coletiva, sob o qual se localiza a LCP. No entanto, refletem conceitos e não comportamentos pró-LCP e, por esta razão, não foram explicitados pelos entrevistados.

Já os demais códigos refletem aspectos comportamentais da dinâmica do CA, estão associados entre si, emergem da literatura e são identificados nas narrativas dos entrevistados:

[...] uma coisa que eu considero importante no CA, e que muita gente ou não percebe ou não faz isso direito, é quando um tema vai ser colocado em pauta para ser votado, tem alguns passos que antecedem a votação: é importante que o tema primeiro seja explicado, depois seja debatido sem que a pessoa que está debatendo vote durante o debate – apenas faz perguntas, expõe opinião e justifica porque pensa de determinada maneira, mas não vota. Segue-se até que todos tenham sido ouvidos, porque, ao manifestar suas ideias e opiniões, os demais conselheiros que estão ouvindo podem ir mudando de ideia, ponderando outros aspectos e passar a pensar de forma diferente. Só depois de uma boa rodada de opiniões é que se pode ir para a etapa de votação. É desta forma que se cria valor no CA

– o debate é fundamental, tem que ser rico e inclusivo, os conselheiros podem discordar entre si, com respeito claro! Isso não é problema algum, pelo contrário, é aí que está a riqueza e que todos aprendem [Conselheiro_14].

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

O papel do presidente, enquanto assegurador das boas práticas de governança, o faz de modo claro e garantindo uma liderança colaborativa, aceita a dissidência e a trata de forma construtiva dentro do conselho, assegurando a participação de todos os conselheiros no processo da GC (Cikaliuk et al., 2020; Leblanc, 2020).

O que se encontra sobre o processo preparatório para as reuniões do CA, quando analisado pela perspectiva das pesquisas, via de regra, são referências que medem ou respondem perguntas acerca do ‘quanto’: quanto tempo de dedicação para cada tarefa, quantas reuniões preparatórias, quantas páginas em média etc. Contudo, dizem pouco sobre o ‘como’: de que maneira ocorre a preparação, com quem dialogam etc. Os conselheiros entrevistados enriquecem esta perspectiva, detalhando outros elementos. Além da leitura e análise dos dados disponibilizados, acrescentam-se visitas às operações e projetos em andamento da empresa, suas instalações, processos de ambiência ao negócio, que vão além de uma etapa de integração, dizem respeito a tempo de convivência e familiaridade com os produtos, processos e vivência na cultura da organização.

[...] Para participar com o nível de contribuição que eu suponho estar oferecendo hoje para as empresas que atuo, já tem entre cinco e 10 anos. Mas um CA novo é diferente, demanda muito mais tempo para atividades que vão desde pesquisa in loco, que para mim é uma premissa, ter a experiência, presenciar fisicamente as operações, conversar com as pessoas, de conversas de elevador a conversas com as equipes de operação – é um longo trabalho de pesquisa para se adquirir conhecimento sobre o negócio [Conselheiro_16].

A elevada qualidade dos debates no CA é resultado da sinergia entre a dedicação individual dos conselheiros em aprofundar seus conhecimentos sobre a organização e a interação colaborativa durante as reuniões. A troca de conhecimentos e perspectivas, em um ambiente de respeito e cordialidade, promove a construção de um conhecimento coletivo que enriquece o processo decisório.

A análise das narrativas dos conselheiros revela a presença dos códigos que compõem a categoria Comportamento pró-LCP, como: ‘persuadir uns aos outros’, ‘motivar uns aos outros’, a ‘influência mútua, lateral e em rede’, a ‘cooperação’, a ‘reciprocidade e agir um pelo outro’, as ‘trocas e compartilhamento’, o ‘processo coletivo’ e o ‘agir em equipe’, que caracterizam a LCP.

A LCP emerge como um processo natural, facilitado pela atuação do presidente do conselho ou de outro membro que assume esse papel, e é sustentada pela participação ativa de todos os conselheiros, que contribuem com suas perspectivas e questionamentos, divergentes ou não.

Categoria: Contribuições da LCP para os Resultados do CA

Dos códigos que compõem esta categoria, foram listadas na etapa a priori as seguintes contribuições da LCP para os resultados do CA: (i) conselheiros que atuam como especialistas e lideram discussões em suas áreas de especialidade; (ii) colabora no desenvolvimento de sucessores e na carreira dos conselheiros dentro do próprio C; (iii) desenvolve o conselho como equipe; (iv) pode ser utilizada como critério para seleção de novos conselheiro; (v) proposição de novas soluções; (vi) colabora no gerenciamento das mudanças organizacionais; (vii) possibilita o aumento de sua eficácia; e (viii) favorece o diálogo anterior à votação, conforme ilustra a Figura 3.

Nesta categoria, todos os oito códigos foram igualmente identificados na categoria a posteriori, no entanto, um novo código emergiu. Os conselheiros foram unânimes em assinalar o papel dos comitês, suas características, dinâmica de trabalho, horizontalidade nas participações etc. Por esta razão, foi adicionado o código ‘contribuições do comitê’, destacado com o símbolo quadrado.

Na GC, os comitês são órgãos criados pelo CA, estatutários ou não, com o propósito de aumentar a eficiência do CA e apoiá-lo, ao encarregar-se de situações complexas, muito específicas ou que demandam suporte especializado, sem caráter deliberativo (IBGC, 2018). São compostos por conselheiros titulares e, em alguns casos, especialistas externos ou internos à organização, como diretores ou especialistas. Os comitês “permitem que conselheiros mais especializados ou interessados em certos temas dediquem mais tempo para se aprofundar” (Silveira, 2021, p. 386) e contribuir em campos de seu interesse para, em seguida, disponibilizá-los ao CA em um panorama ampliado.

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

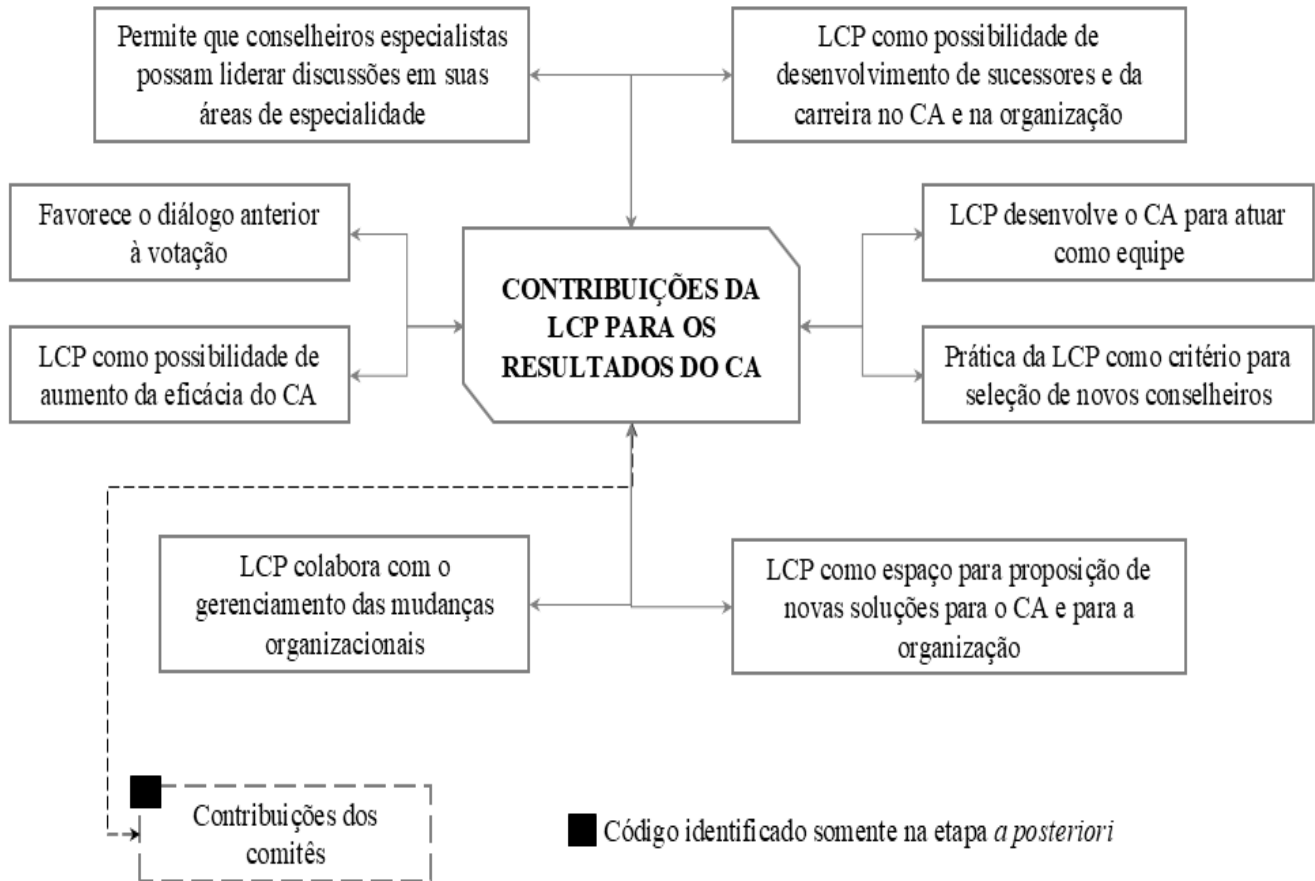
O que se observou nas entrevistas confirma os pressupostos teóricos e evidencia as contribuições dos comitês para os resultados do CA.

[...] Então, quando a gente assume o comitê, é um comitê bem protocolar e bem formal, enfim... é aquela coisa de milhões de apresentações, com milhões de letrinhas do tamanho de bula e tudo bem compactado pra que não caiba nenhuma reflexão. Daquele jeito não dava, fomos aos poucos implementando mudanças na dinâmica de funcionamento, inclusive incluindo novos temas – em concordância com o presidente, claro! Com o tempo, se tornou mais propositivo e com espaço adequado para aprofundar reflexões [Conselheiro_09].

Na totalidade, os conselheiros entrevistados integram comitês nas mesmas empresas em que atuam e, eventualmente, em outras, quando sua especialidade é requerida. Os comitês são instituições que integram a GC sem terem a mesma responsabilidade estatutária que os membros do CA, podendo contar com a participação de outros profissionais da empresa ou consultores. A participação no comitê permite aos conselheiros ganharem experiências valiosas, adquirirem conhecimentos em outras áreas, aprofundarem debates, trabalharem em equipe, influenciarem-se mutuamente em um ambiente cuja liderança não é hierarquizada e sim apoiada essencialmente

Figura 3

Categoria Contribuições da LCP para os resultados do CA



Nota. Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

pelas contribuições ao tema, logo, favorável à prática da LCP.

Compreende-se que as reuniões do comitê são espaços potencialmente favoráveis, na medida em que seus membros podem executar coletivamente uma tarefa para atingir um objetivo, motivam-se e influenciam-se mutuamente (Kazemi & Alavi, 2017). A participação em comitês pode se caracterizar como um espaço de menor tensão, quando comparado ao CA e, logo, é um ambiente mais favorável ao exercício da LCP. Comitês podem ser considerados espaços de desenvolvimento de conselheiros, de ganho de maturidade para enfrentar contextos mais críticos e densos nos quais, para se ter a LCP, o esforço será maior e mais consciente.

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

[...] A gente foi convocado para uma reunião emergencial, no mesmo dia – fui comunicado e convocado por telefone, só depois chegou o e-mail formal. Na reunião tinha muita gente: uma consultoria de gestão de crise e uns quatro advogados. Clima muito tenso e opiniões opostas, os advogados orientavam para o silenciamento total da empresa, como estratégia de se preservar e evitar riscos. A consultoria tinha um plano de como tratar o tema e gerenciar a reputação, olhava mais para os *stakeholders*, acionistas e funcionários. E tinha a pressão da imprensa também. Nesta hora, a responsabilidade é muito grande, e o papel do presidente do CA é fundamental – neste caso, ele estava tendendo a ouvir mais os advogados, uma postura mais conservadora. Mas depois de duas rodadas

de reuniões e um breve intervalo entre elas, o presidente do CA convocou uma terceira reunião apenas com o CA. Foi outro nível de comunicação, tomamos as decisões mais emergenciais, organizamos o comitê de crise, e nos dividimos nas tarefas de monitoramento [Conselheiro_10].

As narrativas trazem exemplos opostos às práticas de LCP, crise no próprio CA, como descreve o Conselheiro_10, impactam diretamente as contribuições e os resultados do CA para suas organizações e apontam para os riscos que um modelo de liderança hierárquico e autocrático pode causar. No entanto, atribuir à situação descrita a responsabilização ao estilo de liderança do presidente poderia ser uma redução inapropriada. Buscar no campo comportamental outros indicadores seria mais apropriado, muito embora, as pesquisas sobre liderança em CA se limitam à análise da estrutura, principalmente a dualidade do CEO e sua relação com o desempenho do negócio, transformando a liderança do CA em uma caixa preta (Guerra, 2021).

Em consonância com estas observações, consideram-se duas perspectivas a serem exploradas: a primeira, diz respeito ao papel do presidente do CA enquanto moderador; e a segunda perspectiva refere-se à complexidade da tarefa. O papel do moderador determina o grau de abertura à participação e influência à heterogeneidade do capital humano disponível, enquanto a complexidade da tarefa envolve múltiplos caminhos para alcançar os resultados. A interdependência entre os conselheiros na construção das soluções, por sua vez, modera a relação entre a LCP e os resultados do próprio CA (Leblanc, 2020), como confirma o entrevistado a seguir.

[...] O recado do presidente (ao CA) foi claro. Suas intenções já estavam traçadas e, nesse cenário, apesar da riqueza da diversidade do grupo e os ganhos potenciais com isso, de nada adiantariam, não havia escuta por parte dele. Só um tempo depois, quando a companhia começou a perder muitos talentos, e a situação foi se agravando (porque eram pessoas chave), o CEO trouxe novamente o tema para pauta e mesmo contrariado, o presidente teve que ceder [Conselheiro-Presidente].

O relato coloca luz ao papel do presidente do conselho novamente, quando sua atuação se distancia de uma moderação mais aberta e se aproxima de uma liderança autocrática. Nesse cenário, não se identificam comportamentos pró LCP, e o caminho da solução ou dos resultados divide o CA, aumenta os custos (financeiros e relacionais) e prolonga os prazos. Crises em que tais investimentos, especialmente prazos, são possíveis, trazem ganhos, corroboram o amadurecimento do CA e o fortalecimento da GC, em crises emergenciais. Há que se arcar com os efeitos colaterais da escolha autocrática, indicando que há uma correlação entre a LCP, a efetividade do CA, seu desempenho e a geração de resultados (Leblanc, 2020; Cikaliuk et al., 2020).

Considerações Finais

Esse artigo se propôs a analisar sob quais circunstâncias a LCP é requerida e praticada no CA das empresas brasileiras listadas na B3. Embora a discussão sobre a LCP nos CAs não seja nova, sua ocorrência concreta ainda é pouco frequente, sendo raramente mencionada ou explicitamente nomeada. As boas práticas de governança, traduzidas em publicações de guias, manuais e indicadores orientativos têm a finalidade primordial de assegurar que o CA se mantenha concentrado em proteger os interesses dos acionistas e da organização como um todo, obedecendo os mais elevados padrões de transparência e conformidade. Contudo, essas diretrizes não conseguem adentrar nos meandros comportamentais envolvidos no processo relacional da GC.

Como principal órgão de governança corporativa, o CA tem a responsabilidade de promover um ambiente de trabalho colaborativo e aberto, no qual os conselheiros possam discutir as questões mais importantes de forma aprofundada. A LCP é fundamental para essa dinâmica, pois assegura a troca de ideias, a diversidade de perspectivas e a busca por soluções inovadoras, elementos cruciais para a tomada de decisões estratégicas que impulsionam a performance superior do CA. Fomentar um ambiente pró LCP contribui significativamente para a sustentabilidade e o crescimento das organizações.

Ao delinear o cenário da LCP no lócus da GC, evidencia-se que o papel do presidente do CA, caracterizado por sua influência, estilo de atuação e capacidade de articulação, é fundamental para o exercício da LCP. Os resultados obtidos pelos conselhos analisados demonstram que LCP está diretamente relacionada ao alcance de melhores resultados, mesmo em cenários complexos.

Os Comitês, originados no CA e constituídos majoritariamente por conselheiros, são reconhecidos como espaços importantes para a prática da LCP. Eles oferecem ambientação à cultura organizacional, especialmente para que conselheiros independentes apreendam sobre a linguagem, os processos e modus operandi da organização. Além de se constituírem como espaço mais participativo, menos tenso e propício para aprofundar temas, divergir e sustentar pontos de

vista distintos, favorecendo, portanto, a aprendizagem coletiva e campo propício para a LCP.

As limitações da pesquisa se referem ao campo metodológico, especificamente à particularidade dos sujeitos. A natureza do trabalho dos conselheiros, suas características profissionais e agenda de trabalho são variáveis e sujeitas a imprevistos, dificultando o acesso a estes profissionais e prolongando a etapa de coleta de dados, confirmando ressalvas já apontadas por pesquisadores experientes do campo da GC.

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

Referências

- Alexy, N., & Hazy, J. (2018). Studying collective leadership as a complex, dynamic and co-created phenomenon. Em *Article in the proceedings of the annual meeting of the Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.12769symposium>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Berle, A., & Means, G. (1998). *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada*. Nova Cultural.
- Blok, M. (2020). *Compliance e Governança Corporativa* (3a ed.). Freitas Bastos. Edição do Kindle.
- Boone, C. G., Pickett, S. T. A., Bammer, G., Bawa, K., Dunne, J. A., Gordon, I. J., Hart, D., Hellmann, J., Miller, A., New, M., Ometto, J. P., Taylor, K., Wendorf, G., Agrawal, A., Bertsch, P., Campbell, C., Dodd, P., Janetos, A., & Mallee, H. (2020). Preparing interdisciplinary leadership for a sustainable future. *Sustainability science*, 15(6), 1723–1733. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00823-9>
- Castellanos, J. D., & George, B. (2020). Boardroom Leadership: the board of directors as a source of strategic leadership. *Economics and business review*, 6(20), 103–119. <https://doi.org/10.18559/ebv.2020.1.5>
- Cikaliuk, M., Erakovic, L., Jackson, B., Noonan, C., & Watson, S. (2020). Board leadership and governance for clear-sighted CEO succession at Air New Zealand. *Journal of Management and Organization*, 26(5), 774–797. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.23>
- Charan, R., Carey, D., & Useem, M. (2014). *Governança Ativa: as vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos* (1a ed.). Elsevier.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cohen, Y. (2015). Por que Chamar o século vinte de o “Século dos Chefes”? *Sociologia & Antropologia*, 5(3), 963–981. <https://doi.org/10.1590/2238-38752015v5313>
- Comissão de Valores Mobiliários. (2002). *Cartilha de Governança CVM. Comissão de Valores Mobiliários*. <https://encurtador.com.br/krsM0>
- Conger, J., & Lawler, E. (2009). Sharing Leadership on Corporate Boards: A Critical Requirement for Teamwork at the Top. *SSRN Electronic Journal*. <http://ssrn.com/abstract=1313353>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso. Edição do Kindle.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Evans, T. (2011). Cinco explicações para a crise financeira. *Revista Tempo do Mundo*, 3(1), 22. <https://www.ipea.gov.br/revistas/index.php/rtm/article/view/103>
- Fox, M. A., & Hamilton, R. T. (1994). Ownership and diversification: agency theory and stewardship theory. *Journal of Management Study*, 31(1), 69–81. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00333.x>
- Glasberg, D. S., & Schwartz, M. (1983). Ownership and control of corporations. *Annual Review of Sociology*, 9, 311–332. <https://www.jstor.org/stable/2946068>
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65–89. <https://doi.org/10.1177/1094670504266138>

- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Guerra, S. (2021). *The Black Box of Governance: boards of directors revealed by those who inhabit them*. Routledge.
- Hazy, J. & Eroglu, M. S. (2018). Building a Culture of Leadership for Tomorrow's Complex Global Organizations. Em *Conference: Academy of Management Annual Meeting*. Adelphi University Garden City New York. <https://curtlink.com/Q6m3>
- Holm, F., & Fairhurst, G. T. (2018). Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. *Human Relations*, 71(5), 692-721. <https://doi.org/10.1177/0018726717720803>
- Huang, S. L., & Kuo, M. Y. (2020). Critical success factors in the sharing economy: a customer perspective. *Service Business*, 14, 553–576. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00426-5>
- Infomoney. (2002). *Escândalos empresariais minam a confiança dos investidores em 2002: A lista inclui Enron, WorldCom, Qwest, Xerox, Merck, Bristol-Myers Squibb, AOL Time Warner, Citigroup e JP Morgan Chase*. Infomoney. <https://curtlink.com/YU4L>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (6a Ed.). IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2022). *Governance Officer - IBGC*. <https://abrir.link/qBoSI>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2018). *Comitê de Estratégia: Ter ou não Ter? - Comissão de Estratégia IBGC*. <https://abrir.link/vmfCo>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kazemi, M., & Alavi, S. B. (2017). A theoretical framework for several antecedents of shared leadership in corporate board contexts. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(4), 751–781. <https://doi.org/10.22059/ijms.2017.230327.672602>
- Leblanc, R. (2020). *The handbook of board governance: a comprehensive guide for public, private, and not-for-profit board members* (2ª ed.). Wiley. Edição do Kindle.
- Luciano, M. M., DeChurch, L. A., & Mathieu, J. E. (2018). Multiteam systems: A structural framework and meso-theory of system functioning. *Journal of Management*, 44(3), 1065–1096. <https://doi.org/10.1177/0149206315601184>
- Malvezzi, S. (2015). Liderança. Em P. F. Bendassoli, & J. E. Borges-Andrade, *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 417-423). ISBN 978-85-8040-480-7. Casa do Psicólogo.
- Martins, H., & Rodrigues, S. B. (2005). Atributos e papéis dos Conselhos de Administração das empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 45, 23–35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000500002>
- Mills, W. C. (1956). *The Power Elite*. Oxford University Press. Edição do Kindle.
- Moats, M. C. & DeNicola, P. (2022). Charting the course through a changing governance landscape. *PwC's 2022 Annual Corporate Directors Survey*. <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2022-annual-corporate-directors-survey.pdf>
- Oliva, E. C., Scucuglia, R., & Selicani, G. P. (2014). Liderança Coletiva: Um Novo Olhar para os Conselhos de Administração. Em *XXXVIII Encontro da ANPAD*. Anais. EnANPAD. <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2014>
- Osnes, G., & Wilhelmson, A. (2021). *Leadership and Strategic Succession: the how and why for boards and CEOs*. Routledge Studies in Leadership Research. Taylor and Francis. Edição do Kindle.
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
- Parente, T. C., & Machado, C. A. P. (2020). Boards of directors in Brazil: literature review and research agenda. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 21(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200066>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership - Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *Leadership Quarterly*, 19(5), 622–628. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*. Stanford University Press. Edição do Kindle.
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Enap.
- Santos, M. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750-1757. <https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Scott, J. (1997). *Corporate Business and Capitalist Classes*. Oxford University Press. Edição do Kindle.
- Silva, E. C. (2006). *Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas*. Atlas.
- Silveira, A. D.M. (2021). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. Virtuous Company. Edição do Kindle.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Stiles, P., & Taylor, B. (2001). *Boards at Work: how directors view their roles and responsibilities*. Oxford University. Edição do Kindle.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. J. (2018). Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework. *The Leadership Quarterly*, 29, 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00741.x>
- Veiga, A. D. S., Neumann, M., & Sanches, S. L. R. (2018). A semântica de geração de valor no relato integrado: gerar valor do que e para quem? Em *XLII Encontro da ANPAD*, Curitiba. Anais. EnANPAD. <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2018>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press.
- Zoogah, B. D. (2020). Companionate leadership: a shemswian perspective. *Africa Journal of Management*, 6(3), 214–247. <https://doi.org/10.1080/23322373.2020.177994>

Informações sobre os autores:

Mara Solange da Silva Amaral

Rua Conceição, 321, Santo Antônio
09530-060 São Caetano do Sul, SP, Brasil
Contribuições da autora: conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.
E-mail: mara.amaral@online.uscs.edu.br

Eduardo de Camargo Oliva

Contribuições do autor: curadoria de dados, análise formal, investigação, supervisão, escrita – revisão e edição.
E-mail: eduardo.oliva@online.uscs.edu.br

Edson Keyso de Miranda Kubo

Contribuições do autor: visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.
E-mail: edson.kubo@online.uscs.edu.br

Walter Bataglia

Contribuições do autor: visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.
E-mail: walter.bataglia@mackenzie.br

Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.