



Publicado em 31/07/2024 - 18:30

## **Tese de doutorado tem como foco o funcionamento dos conselhos de administração à luz da liderança compartilhada**

---

*Estudo investiga práticas existentes nas empresas dos segmentos diferenciados da B3*

Autor: Redação

Fonte: USCS

Sob quais circunstâncias a liderança compartilhada (LC) é requerida e praticada no conselho de administração (CA) nas empresas brasileiras? Esta foi a pergunta que norteou a tese de doutoramento de Mara Solange da Silva Amaral, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Para responder essa questão, além da revisão teórica do tema, a pesquisadora seguiu procedimentos metodológicos que percorreram três etapas: identificação de categorias a priori, com base na literatura; entrevistas semiestruturadas apoiadas em critical incident technique (TIC) e identificação de categorias a posteriori. Os materiais foram tratados com apoio do software Atlas TI® versão 23. A tese de doutoramento de Mara teve orientação do Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, do PPGA-USCS.

Mara explica que, no contexto da pesquisa, o objetivo geral era analisar as práticas de liderança compartilhada existentes no âmbito do Conselho de Administração (CA), entre conselheiros internos, externos e independentes em empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). “Já os objetivos específicos, assim como o geral, se referiam às empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3 e buscavam analisar se os conselheiros reconheciam a presença da Liderança Compartilhada (LCP) em seu Conselho de Administração (CA); compreender se havia um esforço consciente em busca da LCP; identificar evidências da influência da LCP entre os conselheiros e localizar comportamentos e atitudes do presidente do CA pró LCP”, conta a ex-aluna no PPGA-USCS.

De acordo com a pesquisa de Mara, a LCP pode ser definida como um processo no qual os papéis comportamentais da liderança podem ser exercidos por todos os conselheiros, visando motivarem-se uns aos outros para uma participação efetiva no processo de tomada de decisões do CA. Já Conselhos de Administração (CA) são instituições difíceis de serem acessadas e, mais ainda, de serem estudadas. Estão inseridos em contextos culturais, legais e institucionais dos mais diversos, tão diversos quanto o contexto de suas organizações. “As pesquisas sobre CA têm contribuído com temas mais orientados aos papéis e responsabilidades dos conselheiros, sua demografia, funções ligadas às estratégias, tomada de decisões e gestão do tempo, deixando lacunas a serem preenchidas no campo das teorias comportamentais e relacionais”, salienta a pesquisadora.

Mara conta que, na sua pesquisa, buscou-se realizar um recorte do tema da liderança em duas perspectivas. “A primeira referia-se ao locus, a liderança praticada especificamente na Governança Corporativa (GC), exercida pelos membros do CA. A segunda referia-se ao modus operandi, como característica de uma liderança que envolve dispersão de poder, elevada influência e responsabilidades compartilhadas, características de uma LCP”, explica. E complementa: “Para atingir os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, importava circunscrevê-la a empresas brasileiras de capital aberto e listadas nos segmentos diferenciados da B3, que é a bolsa de valores do mercado de capitais brasileiro e a maior bolsa de valores da América Latina. Comum aos três segmentos citados: realizar reunião pública anual e apresentar o calendário de eventos corporativos, evidenciar o esforço para dispersão acionária e aderir à política de negociação de valores mobiliários e ao código de conduta”, pondera a recém-doutora em Administração.

Para atender aos objetivos de seu estudo, Mara realizou contatos iniciais, seguidos de convites para participar da pesquisa, para 74 conselheiros/empresas utilizando-se majoritariamente dos canais: e-mail e LinkedIn®. “Participaram desta pesquisa, 16 conselheiros, em entrevistas com duração média de 60 minutos no período de dezembro de 2022 a maio de 2023. Os conselheiros participantes desta pesquisa integravam um universo composto de 1.884 profissionais distribuídos nas 243 empresas dos segmentos diferenciados da B3 no período da pesquisa”, lembra a pesquisadora.

Os resultados do estudo revelaram que a presença da LCP nos CAs não é recente, entretanto, ainda é pouco percebida e menos ainda nominada como tal. De acordo com Mara, as boas práticas de governança, traduzidas em publicações de guias, manuais, indicadores orientativos têm como objetivo principal assegurar que o CA se mantenha concentrado em proteger os interesses dos acionistas e da

organização como um todo, nos melhores padrões de transparência e conformidade. No entanto, estas orientações não conseguem adentrar os meandros comportamentais envolvidos no processo relacional da GC. “Por fim, foi observado um achado adicional que diz respeito aos Comitês, recomendados como boas práticas de GC, porém ainda não totalmente reconhecidos pelo mérito de suas contribuições, particularmente no que se refere aos aspectos comportamentais. Os conselheiros entrevistados foram unânimes ao relatar suas participações em diversos Comitês, tanto antes de tornarem-se conselheiros quanto já como conselheiros, tanto em suas organizações atuais quanto como convidados para contribuir pontualmente, na qualidade de especialistas, em Comitês de outras empresas”, revela a pesquisadora.

De acordo com o Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, orientador do trabalho de Mara, “a importância de sua tese reside em trazer como principal conclusão que, em cenários de crise, a LCP se evidencia, pois exige dos conselheiros mudança de comportamento e intensidade nos relacionamentos, no entanto, em cenários mais estáveis se cumpre uma agenda de rotina e não há necessidade de se adotar comportamentos pró-LCP”, avalia.

O acesso à íntegra da tese de doutorado de Mara Solange da Silva Amaral pode ser feito no link: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/901>.

O Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da USCS é composto por: Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado em Administração. Contempla três linhas de pesquisa: Gestão para o Desenvolvimento e Regionalidade; Gestão Organizacional e Redes Organizacionais e Inovação.

<https://abcdoabc.com.br/tese-de-doutorado-tem-como-foco-o-funcionamento-dos-conselhos-de-administracao-a-luz-da-lideranca-compartilhada/>

**Veículo:** Online -> Portal -> Portal ABC do ABC

**Seção:** Cidades