

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PARTICIPAÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO EM DECISÕES DE
ESTRATÉGIA NO ÂMBITO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Sérgio Nunes Muritiba

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

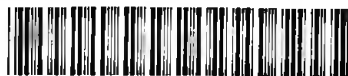
Prof.^a Dr.^a Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SÉRGIO NUNES MURITIBA

DEDALUS - Acervo - FEA



20600028578

**PARTICIPAÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO EM DECISÕES DE
ESTRATÉGIA NO ÂMBITO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinheiro
Gondim de Vasconcellos**

SÃO PAULO

2005

Dissertação defendida e aprovada, em 17.11.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão julgadora:

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

Prof. Dr. Marcos Alberto Castelhana Bruno

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Muritiba, Sérgio Nunes

Participação dos conselhos de administração em decisões de estratégia no âmbito da governança corporativa / Sérgio Nunes Muritiba. -- São Paulo, 2005.

106 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005

Bibliografia

1. Governança corporativa 2. Conselho de administração 3. Descentralização administrativa I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4

Dedicatória

Dedico esta obra aos meus pais e aos pesquisadores de antes e de depois de mim.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar aos meus amigos. Em particular a dois deles, meu orientador, Professor Eduardo Vasconcellos e à minha “amada”, Patrícia Morilha.

Meus agradecimentos ao Alexandre Dimiceli e Eloísa Bedicks, do IBGC, ao Alexandre Mattar pelo apoio com a Internet, ao Milton Murakami e ao Conselho Deliberativo da FIA, por terem tornado a pesquisa possível.

Agradeço ao Professor Isak Kruglianskas, Professor José Securato, Professor Martinho I. Almeida, Professor Lindolfo G. Albuquerque, Professora Ana Cristina Limongi-França, Professor James Wright. Aos padrinhos de casamento Flávio Hourmeoux Jr. e Sérgio Mancini. Ao Grupo de Pesquisa do PGT, dentre eles a Professora Maria Tereza Fleury, Professor Afonso Fleury, Professor Roberto Sbragia e Professor Milton Campanário.

Ao grupo de discussão informal, Martin, Kavita, Fernando, Leonardo, Chico, entre tantos outros. Ao meu irmão, Márcio, e aos amigos Lauro, Hermes,. Ao revisor Clodoaldo. Aos amigos da Secretaria da FEA USP. Agradeço também à FEA, a FIA e ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa por todo apoio recebido.

T658.4 M977p

T88151



20600026578



Powered by RfidProStar - www.laprocess.com.br

RESUMO

Este trabalho se insere no contexto da Governança Corporativa – um tema contemporâneo, e que, pela sua importância e histórico de pesquisas, tende a não se constituir em um modismo. Especificamente no Brasil, medidas como o “Novo Mercado” fazem com que estejam crescendo as exigências que investidores, acionistas e a sociedade fazem sobre as organizações, demandando sistemas mais transparentes e éticos.

Dentro do tema Governança, são várias as abordagens que se pode dar, uma vez que se trata de um assunto amplo. Muitos trabalhos focam seu objeto de estudo em questões financeiras, analisando por exemplo a relação entre a Governança e o valor da empresa.

Este trabalho teve como objetivo responder à questão: “como é a participação dos Conselhos nas decisões de estratégia das empresas?” Para isso, foi realizado um estudo quantitativo com conselheiros de empresas, filiados ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Dado o elevado nível hierárquico dos respondentes, a amostra de 36 respostas, inicialmente pequena, torna-se relevante para o estudo do problema, já que se pesquisou um público de difícil acesso.

O objetivo geral do estudo – analisar o nível de participação do Conselho nas decisões de estratégia das empresas – teve três desdobramentos: o primeiro foi o de examinar as possíveis decisões de estratégia que são atribuídas ao Conselho de Administração nas organizações; o segundo foi levantar os critérios que são utilizados para estabelecer o nível de participação do Conselho; e o terceiro foi analisar o nível geral de participação do Conselho, frente à teoria de centralização e descentralização de decisões, e de condições para a centralização.

As conclusões mostraram que a maior parte das empresas, comprovando a hipótese central, conta com Conselhos que participam ativamente das decisões de estratégia – alguns até de forma centralizadora, extrapolando a questão do mero controle sobre os resultados obtidos pela Alta Administração.

ABSTRACT

Corporate Governance is a subject which tends to be under discussion in Business Management for a while. In Brazil there has been a new model of governance, named “Novo Mercado”, or “New Market”. This model changes a firm’s capital structure and searches for the guarantee of ethics and transparency to investors, stock owners and the society.

Governance is a complex construct, and authors have given many definitions for it. Most of the work on Governance covers financial aspects. Many treat governance as a matter of “control”, and the board has an important role in controlling the management.

This study aimed to answer this question: “in which way do boards are involved in strategic business decisions?”. To get to that, we present a quantitative survey with board members, who joined IBGC – Brazilian Institute of Corporate Governance. A sample of 36 board members is initially small, however, given the difficulty to access this public, it means relevant for the purpose of the survey.

The main objective was to analyze the board’s level of participation on business strategic decisions. Three variables were considered: the first one examined which business decisions are in charge of the board members; the second studied which criteria is used to establish this level of involvement of the board; and the third and last one analyzes the general level of participation of the board, given the theory of centralization and decentralization of decisions, and also empowerment.

Results show that most companies have boards that are highly involved in business decisions, instead of being attempted to control only. Given that, the main hypothesis of the study is accepted. Many of the boards studied have a role of partnership with the main directors and the CEO when taking the most strategic decisions.

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	1
1.1 INTRODUÇÃO	2
1.2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO ESTUDO.....	5
<u>2. REFERENCIAL TEÓRICO</u>	9
2.1 CONTEXTO ATUAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	10
2.2 O PAPEL DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NA GOVERNANÇA	21
2.3 PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS DECISÕES DE ESTRATÉGIA	26
2.4 CRITÉRIOS PARA ESTABELECECER A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO	31
2.5 NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO	34
<u>3. METODOLOGIA</u>	39
3.1 ETAPAS DO ESTUDO.....	40
3.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA	40
3.3 LEVANTAMENTO QUANTITATIVO	47
<u>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	50
4.1 AMOSTRA DA PESQUISA	51
4.2 DECISÕES DE ESTRATÉGIA	54
4.3 CRITÉRIOS QUE ESTABELECEM O NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO	63
4.4 NÍVEL GERAL DE PARTICIPAÇÃO	67
4.5 MODELO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	82

5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
6.	BIBLIOGRAFIA.....	93
7.	ANEXOS.....	99
7.1	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	100
7.2	PÁGINA DA INTERNET PARA COLETA DE DADOS.....	105
7.3	ANÁLISES DE CORRELAÇÃO DE POSTOS.....	106

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Tabelas

Tabela 2.1-1 Regras do Novo Mercado	20
Tabela 3.2-1 Variável Decisões de estratégia	43
Tabela 3.2-2 Variável Critérios	44
Tabela 3.2-3 Variável Nível Geral de Participação.....	46
Tabela 4.2-1 Envolvimento do Conselho nas decisões	56
Tabela 4.3-1 Critérios para estabelecer a participação do Conselho nas decisões.....	64
Tabela 4.3-2 Critérios mais relevantes pelo método de ponderação.....	65
Tabela 4.3-3 Níveis 2 e 6 – Decisões atribuídas ao Conselho	77
Tabela 4.3-4 Níveis 3, 4 e 5 - Participação do Conselho nas decisões	78
Tabela 4.3-5 Análise do nível geral de participação para os grupos 3, 4 e 5	79
Tabela 4.4-1 Classificação manual nos níveis de participação do Conselho	81
Tabela 7.3-1 Correlação Spearman entre V3 (Nível) e V1 (Decisões).....	106
Tabela 7.3-2 Correlação Spearman entre V3 (Nível) e V2 (Condições)	107
Tabela 7.3-3 Correlação Spearman entre V3 (Nível) e V4 (Critérios)	108

Quadros

Quadro 1-1 Esquema de pesquisa	8
Quadro 2-1 Quadro teórico dos conceitos de Governança adotados pelos autores.....	12
Quadro 2-2 Decisões e funções que cabem ao Conselho.....	31
Quadro 2-3 Critérios para centralizar ou descentralizar decisões	33
Quadro 2-4 Influências sobre a participação dos Conselhos.....	36
Quadro 4-1 Amostra da pesquisa	52
Quadro 4-2 Perfil das empresas pesquisadas	54
Quadro 4-7 Fatores facilitadores da descentralização.....	73
Quadro 4-11 Índices mais expressivos (>0,8).....	82
Quadro 3-3 Modelo Conceitual de Participação do Conselho	83
Quadro 3-4 Descrição dos níveis de participação do Conselho	84
Quadro 4-8 Classificação das empresas nos níveis de participação do Conselho	85

Gráficos

Gráfico 4-1 Decisões de expansão da empresa	58
Gráfico 4-2 Decisões de Gestão de Pessoas	59
Gráfico 4-3 Decisões de caráter financeiro	60
Gráfico 4-4 Decisões de Marketing	61
Gráfico 4-5 Decisões de mercado	62
Gráfico 4-6 Centralização das decisões	68
Gráfico 4-7 Descentralização das decisões	70
Gráfico 4-8 Equilíbrio entre centralização e descentralização	71
Gráfico 4-10 Níveis de participação do Conselho	75

Ilustrações

Ilustração 2-1 Fatores que disciplinam as corporações modernas	13
Ilustração 2-2 Componentes da Governança Corporativa.....	16
Ilustração 2-3 Papel do Conselho no Sistema de Governança.....	23
Ilustração 4-1 Perfil geográfico da amostra	53

1. INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

A delicada relação entre proprietários e administradores das empresas vem sendo estudada há um longo período; contudo, na atualidade, essa relação tem tido ainda mais atenção por parte dos pesquisadores, devido a problemas graves pelos quais algumas empresas passaram.

Vêm-se falando, cada vez mais, sobre a necessidade de que as empresas tenham uma boa “Governança Corporativa”. Esse termo tem sido sinônimo de transparência, ética, relacionamento com investidores, capacidade de reagir à competitividade do mercado, responsabilidade e relação com os *stakeholders*. Sem dúvida, trata-se de um leque de responsabilidades bastante abrangente. No Brasil, o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – atua desde 1995 com o objetivo de “cooperar com o aprimoramento do padrão de governo das empresas nacionais, para seu sucesso e perpetuação. De acordo com o IBGC, Governança Corporativa é definida como

o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2005).

Para o Instituto, a boa Governança Corporativa “assegura aos sócios equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade pelos resultados”. Ela é uma expansão do conceito de “conflito de agência”, tratado pela teoria econômica tradicional. O conflito de agência é a diferença de interesses entre os proprietários e administradores da empresa, que traz à tona a necessidade de controles sobre estes interesses. Governança seria um conceito mais amplo do que meramente o controle – abrange a “gestão estratégica da empresa e efetiva monitoração da direção executiva” (IBGC, 2005). As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a

Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. Neste trabalho, trata-se do Conselho Administrativo como o órgão que é o principal representante dos proprietários e/ou acionistas de uma organização. Cabe ainda lembrar que um Conselho pode atender a uma organização sem fins lucrativos e sem acionistas, como uma fundação filantrópica ou uma ONG (Organização Não-Governamental). Este Conselho deve defender os interesses e a longevidade da organização e não o interesse de acionistas, que esperam retorno sobre seu investimento.

Há diferentes classes de conselheiros, segundo Steinberg (2003): (1) conselheiros internos são diretores ou empregados da corporação; (2) conselheiros externos não trabalham na empresa, mas não são independentes; (3) conselheiros independentes não têm vínculo com a corporação, não trabalham para ela, nem oferecem produto ou serviço, não são cônjuges ou parentes, não recebem outra remuneração da organização e trabalham para o bem dela e de todos os acionistas.

No âmbito da Governança Corporativa, portanto, o Conselho de Administração exerce importante papel para assegurar o controle de propriedade. Estudos sobre o Conselho de Administração vêm explorando questões como sua formação, qualificação e número ideal de membros.

Muitos trabalhos apontam como a principal função do Conselho o controle dos administradores e da gestão. Outros trabalhos expandem essa função – o Conselho deveria também servir de assessoria para os gestores, auxiliando na definição de estratégias mais eficazes e controlando sua implementação.

Ainda para o IBGC, o Conselho de Administração tem as funções de:

- conhecer plenamente os valores da empresa e os propósitos e crenças dos sócios.
- zelar pelo seu aprimoramento.

- prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões.
- garantir que o interesse da empresa sempre prevaleça.

Para Lodi (1988), cabe ao Conselho decidir a política de produto; a política com os clientes e consumidores; a política de distribuição e promoção; a ênfase competitiva; a política de preço; a política financeira e a política de investimento.

Nesse contexto, há vários estudos sobre o papel dos administradores, dos acionistas e principalmente dos Conselheiros de Administração. Apesar de ser amplo o escopo de participação do Conselho nas políticas desenhadas nas empresas, pouco se tem discutido na literatura sobre o nível ideal em que o Conselho deve se envolver nas grandes decisões tomadas. Ao mesmo tempo, não é o Conselho que está próximo das decisões que são tomadas no dia-a-dia das organizações, e são estas decisões que iniciam processos que podem ser benéficos – ou nocivos – para os *stakeholders*.

O nível de participação do Conselho de Administração torna-se uma questão delicada pois, uma participação insuficiente pode gerar resultados desastrosos, e uma participação excessiva pode causar problemas administrativos graves.

Muitos autores vêm defendendo a atuação dos Conselhos como órgãos de controle. Sua função ficaria restrita à observação, regulamentação e controle das ações do CEO. Mas há outros autores que ampliam esta função. Então o Conselho pode assumir uma postura de controlador, atuando mais de forma a sancionar ações indevidas; de consultor, propondo melhorias e sugerindo novos projetos na organização; ou mesmo se envolver diretamente até nas atividades menos importantes da organização.

Na busca de um nível otimizado de participação do Conselho nas decisões importantes da empresa, Lorsch e Khurana (2001) afirmam que

(...) a maneira exata de agir continua aberta a questionamentos. Mais especificamente, os conselheiros e gerentes querem saber como reformular o relacionamento entre o Conselho de Administração e o CEO. A maioria dos conselheiros e gerentes concorda que o Conselho de Administração deve ser um vigia mais eficaz, sem debilitar a capacidade da gerência na direção do negócio. Muitos deles afirmam que os Conselhos de Administração também precisam decidir como distanciar-se mais do CEO, sem converter em antagonismo um relacionamento construtivo.

O controle pode não ser uma ferramenta suficiente para a garantia de uma boa Governança. Conselhos com o papel de consultores externos, apoiadores e órgãos consultivos na tomada de decisões mais efetiva podem se mostrar mais eficazes.

1.2 Justificativa e objetivos do estudo

O objeto de estudo deste trabalho é o nível de participação dos Conselhos nas decisões de estratégia das empresas. Este objeto se justifica pois o nível de participação dos Conselhos nas decisões das empresas é uma questão delicada, que passa pelos extremos de uma participação mais ausente, podendo acarretar decisões que não respeitem os interesses dos *stakeholders*, ou uma participação excessiva, que pode trazer problemas administrativos.

As decisões de estratégia são um foco relevante de estudo, visto que não seria possível abordar a participação dos Conselhos em todas as decisões que são tomadas em uma empresa. Outra justificativa importante é o quanto as empresas são importantes para a economia, tendo uma influência grande sobre o bem-estar da sociedade, além de garantirem continuidade para os acionistas. Daí tem-se a **questão de pesquisa**, que motivou a elaboração deste trabalho: “como é a participação dos Conselhos nas decisões de estratégia das empresas?”

Este estudo tem o **objetivo principal** de analisar o nível de participação do Conselho nas decisões de estratégia das empresas.

Essa discussão será realizada a partir dos seguintes **desdobramentos**:

1. Examinar as possíveis **decisões** de estratégia que se encontram sob responsabilidade do Conselho de Administração nas empresas. Para isso, foram consideradas as decisões que a literatura atribui ao Conselho, e sua análise dividiu-se em: decisões de marketing, decisões de finanças, decisões de gestão de pessoas, decisões de expansão da empresa e decisões de mercado.
2. Levantar os **critérios** que são utilizados para estabelecer o nível de participação do Conselho nessas decisões. Para isso, considerou-se a teoria que trata dos critérios para centralizar ou descentralizar decisões, adaptando-a às particularidades do problema estudado.
3. Analisar o **nível geral de participação** do Conselho das empresas estudadas. Considerou-se, neste objetivo, estabelecer níveis de participação do Conselho que estejam entre a centralização e a descentralização de autoridade, passando, entre estes extremos, por uma situação de equilíbrio. Também foram analisadas questões referentes à qualidade da descentralização, utilizando-se teorias de descentralização de atividades.

Este trabalho parte da premissa lógica de que apenas uma pequena parte dos Conselhos de Administração está em um nível geral de participação ausente ou excessiva. Este trabalho se justifica pelo fato de que a participação dos Conselhos está ligada a uma melhor Governança Corporativa por parte das organizações, na medida em que ele é o órgão responsável pela qualidade das decisões tomadas na empresa, embora não seja diretamente o tomador de decisões, função que cabe ao Presidente.

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa seguiu as seguintes etapas. Primeiramente, foi construída uma **base teórica** que trouxe informações sobre o problema estudado, permitindo explorar as questões de pesquisa.

Com esta finalidade, a base teórica se divide em quatro subitens:

1. **Introdução ao tema e panorama atual.** Neste tópico, buscou-se trazer contribuições atuais à problemática estudada. Foram analisados estudos sobre Governança Corporativa, tema mais amplo onde o foco do estudo está inserido.

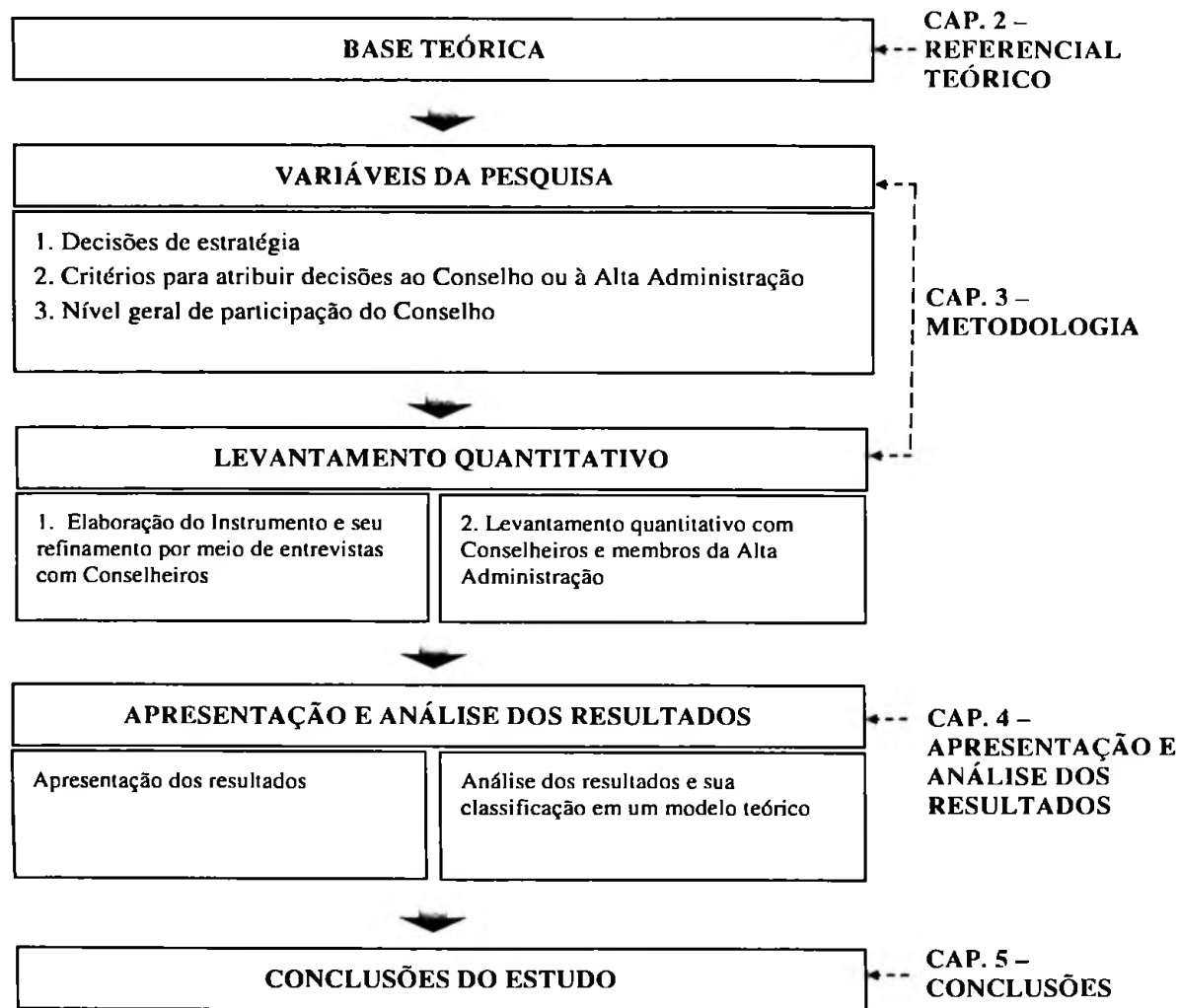
2. *Papel do Conselho de Administração nas decisões de estratégia.* Foi feito um esforço no sentido de encontrar estudos que tratassem diretamente do papel do Conselho nas decisões de estratégia. Nem sempre os estudos encontrados foram direcionados especificamente para este fim; assim, este capítulo apresenta uma visão do que se preconiza como sendo o papel do Conselho no âmbito da Governança Corporativa.
3. *Critérios para estabelecer a participação do Conselho.* Buscou-se encontrar estudos que tratassem diretamente deste tema; na falta de estudos nesta direção, este trabalho ancorou-se na teoria sobre centralização e descentralização.
4. *Nível geral de participação do Conselho.* O levantamento bibliográfico mostrou que existem algumas condições que favorecem a centralização e descentralização de decisões. O trabalho se baseou nos materiais bibliográficos que tratam desta temática, para analisar esta questão.

A segunda etapa da pesquisa foi a elaboração de **variáveis** que guiaram, na terceira etapa, entrevistas com conselheiros e presidentes para explorar as questões colocadas. Esta etapa também teve a idéia de melhorar o que foi conseguido na literatura.

Numa quarta etapa, foi realizado um **levantamento** com conselheiros e membros da Alta Administração filiados ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, órgão que prestou a inestimável contribuição de apoiar a pesquisa.

O Quadro 1-1 representa graficamente o esquema deste estudo e os respectivos capítulos onde as informações se encontram.

Quadro 1-1 Esquema de pesquisa



1.2.1 Delimitação do tema

O marco teórico deste trabalho é o estudo da Governança Corporativa. Esta pode ser definida como “o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas” (Lodi, 2000). O recorte teórico dado neste estudo se limita a tratar da participação do Conselho nas decisões de estratégia das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto atual da Governança Corporativa

O termo Governança Corporativa vem sendo empregado com frequência na atualidade, demonstrando a força de uma nova preocupação entre os gestores: a de garantir a sustentabilidade dos negócios que não estão sendo administrados por seus proprietários, evitando problemas éticos, financeiros ou de mercado, principalmente aqueles causados por conflitos de interesse.

Nesse início de novo milênio, uma série de escândalos em empresas tradicionais nos mercados, devido a inconsistências em suas informações gerenciais, começou a causar mudanças nos padrões de administração das empresas. O caso da Enron, citado por Taylor (2003), teve ampla divulgação mundial na época e trouxe à tona um problema do controle sobre as decisões da Alta Administração, de forma a assegurar ética e transparência. Percebe-se isso principalmente pela maior ênfase que vem sendo dada ao controle das informações, da ética e das finanças de organizações. Começou-se a questionar qual seria um melhor sistema que garantisse transparência, responsabilidade social e um melhor desempenho das organizações.

Com finalidades tão amplas, é natural que a Governança Corporativa seja um termo de difícil definição. Serão analisadas, a seguir, as principais definições dadas por autores da área, ou por órgãos de Governança. Já se adianta o fato de que este é um tema amplo e abrangente, além da difícil caracterização com base em literatura.

Governança Corporativa é definida por Carvalho (2002) como “os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa”. Para o autor, “Governança Corporativa é um conjunto de regras que visa minimizar os problemas de agência”.

Para Tirole (2001), Governança Corporativa é a defesa dos interesses dos acionistas; e uma boa estrutura de Governança é aquela que seleciona os mais hábeis gerentes e os tornam responsáveis pelos investidores. Lodi (2000) coloca que o termo é um nome novo para o já existente relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da corporação, liderado pelo Conselho de Administração.

No Brasil, o IBCG definiu, em 1999, Governança Corporativa como o “sistema que assegura o governo estratégico da empresa e a monitoração da diretoria executiva aos sócios-proprietários”. O Conselho de Administração, a auditoria independente e o Conselho fiscal controlam e relacionam propriedade e gestão. A boa Governança garante aos sócios equidade, transparência, responsabilidade por resultados e obediência às leis.

É importante notar que o termo abriga muitos estudos sobre controle da Administração, ou sobre temas estritamente financeiros. Autores contemporâneos vêm adicionando outras dimensões importantes à questão da Governança. Steinberg (2003:17) coloca que, “para muitos, Governança é ainda algo meramente ligado à adequação a normas do mercado aberto de ações, direitos de minoritários, relatórios financeiros, regulamentos jurídicos e coisas assim”. Ele amplia o conceito de Governança, baseando-se na idéia de que

é um engano imaginar que praticar boa Governança implica quase somente acatar regulamentos. Governança tem tudo a ver também com qualidade da atitude e escala de valores no mais puro sentido humano. Daí alguns consideram que a boa Governança depende de alinhar o pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders*.

O Quadro 2-1 apresenta um resumo dos conceitos de Governança adotados por diversos autores, bem como órgãos reguladores, permitindo-se analisar a evolução conceitual do tema nas obras estudadas.

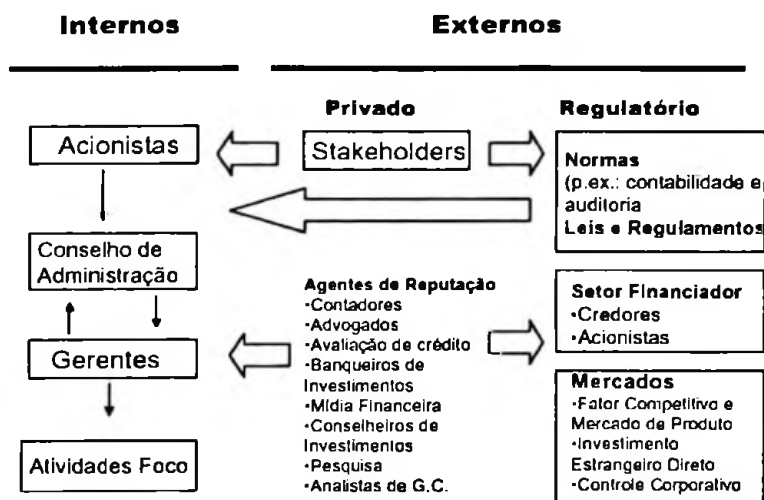
Quadro 2-1 Quadro teórico dos conceitos de Governança adotados pelos autores

Autor	Conceitos-chave
IBCG	Governança Corporativa é o sistema que assegura o governo estratégico da empresa e a monitoração da diretoria executiva aos sócios-proprietários.
Lodi (2000)	Governança é um nome novo para o já existente relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da corporação, liderado pelo Conselho de Administração; é a área que explora regras para governar empresas e protege-las de abusos da presidência ou inércia do Conselho.
Shleifer e Vishny (<i>apud</i> Silveira, 2002)	A Governança visa aumentar a probabilidade de os fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento, por meio de um conjunto de mecanismos no qual se inclui o Conselho de Administração.
Steinberg (2003)	Governança é o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, diretoria executiva, auditoria independente e o Conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital – visa criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de estrutura de poder.
Tirole (2001)	“Sociedade dos <i>stakeholders</i> ”: a Governança trata da responsabilidade social da firma com a proteção de clientes, funcionários, cidadãos, fornecedores etc.
Conselho Consultivo Global de Governança Corporativa (Lodi, 2000)	Quatro princípios de Governança: (1) o Conselho é responsável pelos acionistas, (2) o Conselho deve ser independente dos gestores, (3) a mesma pessoa não pode exercer os papéis de presidente do Conselho e da empresa e (4) as empresas devem preencher certos requisitos internacionais a fim de se qualificarem para o mercado de capitais.

As definições de Governança, embora sejam diferentes na essência, trazem consigo a idéia de um melhor relacionamento entre os acionistas, conselheiros e administradores, com a finalidade de garantir a continuidade da empresa. Vêm sendo criados, para esta finalidade, fatores internos e externos de controle da Governança das organizações. Internamente, estão nas mãos de acionistas, conselheiros, administradores e gerentes controlar as atividades e processos da organização para garantir a eficácia da estratégia da empresa. Externamente, a empresa pode estar sujeita a normas de órgãos reguladores, instituições financeiras e do próprio mercado. A Ilustração 2-1 ilustra os fatores que disciplinam as corporações modernas, de acordo com Iskander *apud* (Soares, 2003).

Separados em internos e externos temas, por um lado, pessoas que fazem parte da organização ou diretamente envolvidas com elas, e pessoas que indiretamente interferem na estrutura de administração e controle.

Ilustração 2-1 Fatores que disciplinam as corporações modernas



Fonte: Iskander (1999).

Malacrida (2004) cita Gave (2000), que mostra as novas formas de controle das organizações, buscando uma melhor Governança. A primeira delas é a necessidade de *maior disclosure*. Isso significa incluir ou aumentar a quantidade de informações relativas às áreas de crucial importância para os proprietários poderem monitorar e estimar o desempenho financeiro futuro das companhias, tais como as informações relativas à estratégia corporativa, ao posicionamento e participação no mercado e à performance em face dos objetivos traçados. A natureza da base de mensuração usada atualmente (custo histórico com base de valor) deveria ser ampliada para abranger um aspecto preditivo e incluir matérias como a evidenciação do risco a que se expõe a companhia.

A segunda é a necessidade de maior transparência: a apresentação e a natureza da informação fornecida deveria ser simplificada, ou seja, transparência se refere à qualidade da informação divulgada. E a terceira é a revisão do papel das demonstrações contábeis anuais. O papel das demonstrações contábeis e das reuniões anuais, como meio de comunicação entre

as companhias e os acionistas, deveria ser redefinido e considerações sobre a preparação dessas demonstrações em bases temporais mais curtas deveriam ser efetuadas.

2.1.1 Abrangência e amplitude da Governança Corporativa

A análise da literatura sobre Governança Corporativa revelou que há uma grande variedade de enfoques que podem ser utilizados para tratar o tema.

Alguns autores buscaram delinear a amplitude do que vem a ser Governança Corporativa, mas muitos falharam, devido à sua própria necessidade de defini-la. Aguilera e Jackson (2003) apresentam um trabalho em que conceituam a Governança Corporativa em três dimensões, e possibilitam categorizar as empresas conforme as dimensões dadas por eles:

1. Administração

- a. Autônoma *versus* comprometida: a administração da organização pode ser feita por uma organização autônoma, ou então por funcionários envolvidos com a organização.
- b. Financeira *versus* funcional: ao se administrar, pode-se dar ênfase aos aspectos financeiros da organização, ou então enfatizar as áreas funcionais em busca de resultados financeiros de longo prazo.

2. Capital

- a. Financeiro *versus* estratégico: os motivos que levam ao aporte de capital podem ser, por um lado, estritamente financeiros (como julgamentos sobre retornos do investimento no curto prazo), ou estratégicos, que não visam necessariamente o retorno de curto prazo, e o capital pode ser utilizado para investimentos ligados à estratégia.
- b. Liquidez *versus* comprometimento: diz respeito à liberdade dos acionistas para retirar ou adicionar capital à empresa. Maior liquidez significa que os acionistas podem a qualquer momento mudar os seus investimentos – da organização, para outra alternativa mais rentável.
- c. *Equity versus debt*: essa dimensão diz respeito ao grau de alavancagem financeira e dependência de investidores financeiros.

3. Trabalho: a participação dos empregados na Governança Corporativa é em termos de sua habilidade de influenciar a tomada de decisão e controlar os recursos da empresa.
 - a. Participação *versus* controle: o trabalho na organização pode ser gerido por altos níveis de participação das diretorias intermediárias e funcionários ou, ao contrário, através do controle sobre o trabalho.
 - b. Competências gerais *versus* específicas da organização: diz respeito à estrutura de competências da organização – ela pode utilizar-se de competências específicas, ou terceirizar parte de sua produção, mantendo competências genéricas internamente.

Bradley (2004) apresenta uma escala de avaliação da Governança Corporativa desenvolvida pela consultoria Standard & Poors, baseando-se em quatro elementos, que para eles compõem a Governança Corporativa:

1. Estrutura de propriedade e poder: analisa a transparência da estrutura de capital da empresa e a influência dos acionistas sobre o corpo diretivo;
2. Direitos dos *shareholders* e relações dos *stakeholders*: analisa a qualidade da interação da companhia com seus *stakeholders* financeiros, e os direitos destes;
3. Transparência financeira e disponibilidade de informações: analisa a qualidade, acessibilidade e rapidez com que a empresa disponibiliza informações, incluindo a integridade e independência do processo de auditoria;
4. Estrutura do corpo diretivo e processos: avalia a estrutura e a eficiência do corpo diretivo, o papel e a independência de diretores não-funcionários, gerenciamento do risco, preparação da estratégia e questões de remuneração e sucessão.

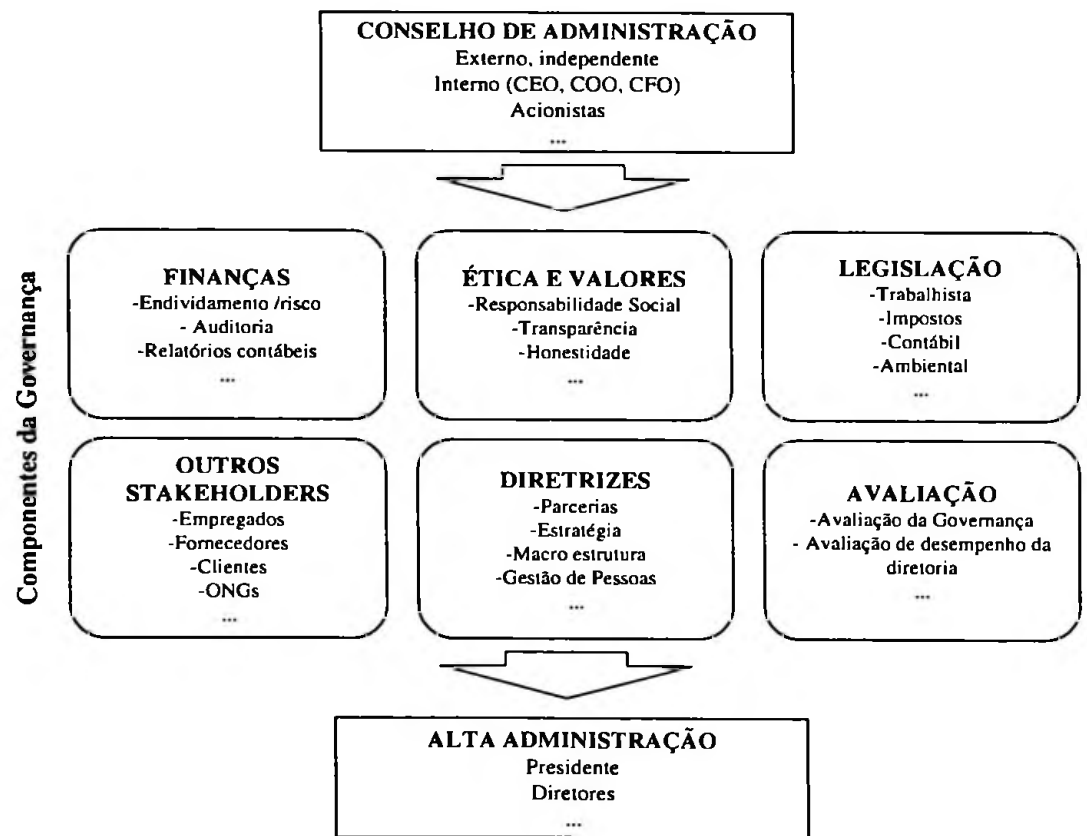
Strenger (2004) apresenta o caso do *Scorecard* para a Governança Corporativa, utilizado por empresas alemãs. Os principais critérios analisados pelo *Scorecard* são:

1. Comprometimento com a Governança Corporativa: verifica quanto as boas práticas de Governança Corporativa estão ancoradas na empresa;
2. *Shareholders* e Reuniões Gerais: revê todas as questões relevantes com relação ao tratamento igualitário dos *shareholders*, focando a existência de direitos de voto na maior parte das circunstâncias de ganho de capital;
3. Cooperação entre o corpo diretivo e o Conselho da administração: avalia a comunicação e o grau de cooperação entre estes dois grupos;

4. Corpo diretivo: analisa a remuneração do corpo diretivo e os conflitos de interesse;
5. Conselho da administração: analisa a remuneração e a qualificação dos membros do Conselho da administração;
6. Transparência: informações iguais e regulares para todos os *shareholders*, também via Internet, bem como análises detalhadas dos objetivos propostos para a organização;
7. Relatório e auditoria financeira anuais: existência, acuidade e disponibilidade dos relatórios financeiros anuais, bem como a independência dos auditores financeiros da organização.

Vasconcellos, Muritiba e Mamini (2005) desenvolveram um modelo inicial que sintetiza os aspectos que estão contidos dentro do tema da Governança Corporativa. Esses componentes foram organizados por um modelo conceitual, representado na Ilustração 2-2.

Ilustração 2-2 Componentes da Governança Corporativa



Fonte: extraído de Vasconcellos, Muritiba e Mamini (2005) – artigo em elaboração.

De acordo com os autores, Governança Corporativa consiste na relação entre o Conselho de Administração e a Alta Administração, passando pelos seguintes pontos principais:

- **Finanças.** O componente financeiro é um dos mais considerados quando se estuda Governança Corporativa. A análise de endividamento e risco, auditoria, transparência financeira da organização e disponibilidade de relatórios contábeis confiáveis são pontos-chave que contribuem para o grau de Governança de uma organização. Grande parte da literatura existente analisa o componente financeiro isoladamente como, por exemplo, as pesquisas de Okimura (2003) e Silveira (2002).
- **Ética e valores.** Segundo Shapira (2000), a Governança nas organizações tem como uma das premissas a teoria da agência, que é baseada na premissa de que gerentes e funcionários não têm objetivos idênticos. No entanto, a relação entre estes objetivos, de maneira que todos os envolvidos tenham seus direitos e necessidades respeitados, passa por uma boa relação entre ética e valores na organização. É um tema de difícil abordagem, mas de reconhecida importância dentre os autores que tratam do tema.
- **Legislação.** O cumprimento da legislação trabalhista, tributária e contábil é um dos fatores mais importantes para a sobrevivência de uma organização. Se a organização descumprir as legislações vigentes, pode ter sérios problemas de longo prazo, e em alguns casos ir até à falência. Uma empresa não pode ser altamente lucrativa quando este lucro seja proveniente do desrespeito às leis fiscais. No caso do desrespeito às leis trabalhistas, por exemplo, isso pode gerar um passivo trabalhista impossível de ser gerenciado no longo prazo. Do mesmo modo, a legislação ambiental, sendo ignorada, pode trazer problemas futuros muito sérios para a organização. O Conselho de Administração deve

zelar pelo cumprimento das leis, pois seu desconhecimento sobre a displicência da organização nestas questões pode levar a cabo problemas futuros sérios.

- **Outros *stakeholders*.** Empregados, fornecedores, clientes e até mesmo ONGs são influenciadores e influenciados pela Governança Corporativa de uma organização. A visão de que somente o Conselho de Administração é responsável pela boa Governança de uma empresa é questionada por Charreaux e Desbrières (2001). Segundo os autores, muitas vezes os outros *stakeholders* possuem informações e poder de ação que tornam sua participação nas decisões de Governança imprescindível para que esta aconteça.
- **Diretrizes.** Como diretrizes, este trabalho se refere às parcerias da organização, sua estratégia e estrutura e a gestão de pessoas. Além do trabalho de Steinberg (2003), que salienta a dimensão humana e organizacional como um dos fatores a serem observados quando se busca melhorar a Governança de uma organização, casos como da empresa Enron (Vinten, 2002) fazem refletir sobre a influência da estrutura de uma organização, sua gestão de pessoas e suas parcerias sobre a Governança.
- **Avaliação.** A empresa deve avaliar periodicamente o desempenho de seu pessoal e apoiar a auto-avaliação do Conselho de Administração, afirmam Conger, Finagold e Lawler III (2001), garantindo a eficácia, esclarecendo atribuições individuais e coletivas e assegurando o equilíbrio de poder saudável entre o Conselho e o CEO. No entanto, a avaliação deve ser apropriada, evitando sistemas mecânicos austeros, que desencorajam a inovação. Sherman (2004) apresenta índices de Governança Corporativa que podem ser utilizados em fronteiras globais para classificar a Governança. O Conselho de Administração deveria avaliar periodicamente o desempenho do CEO (*Chief Executive Officer*, ou diretor-presidente), dos conselheiros e do Conselho, afirma Salmon (2001), que complementa que o Conselho é responsável por detectar sinais de problema e soar o

alarme. Para Lorsch e Khurana (2001), o Conselho deve anteceder os fatos, detectar o problema iminente e não agir como bombeiros.

2.1.2 Governança Corporativa no Brasil

De acordo com o IBGC, o mercado de capitais brasileiro ainda não se desenvolveu em sua plenitude – as empresas ainda têm capital concentrado em poucos acionistas, e o perfil de propriedade se caracteriza pela existência de núcleos de controle, podendo ser aproveitado o que há de mais positivo nisto.

De acordo com o Instituto, as instituições financeiras, em função da pequena disposição de parte de boas empresas em alavancar seus balanços, não têm aqui participações expressivas no capital de empreendimentos não-financeiros.

No intuito de incentivar a boa Governança nas empresas brasileiras, a Bovespa – Bolsa de Valores e Mercados do Estado de São Paulo – instituiu novas regras para as empresas de capital aberto, conhecidas como regras do “Novo Mercado”. Essas regras seguem uma tendência mundial de dispersão do capital.

Por um lado, o modelo acionário nipo-germânico caracteriza-se pela presença de grandes investidores que possuem uma parcela significativa de ações, e a administração normalmente está sob maior monitoramento. Consistem em estruturas piramidais, e os grandes investidores normalmente são instituições financeiras, grandes empresas, além de estruturas familiares (Allen e Galen, 2000). Já o modelo anglo-saxão é caracterizado por empresas com propriedade dispersa, entre vários acionistas, e o poder individual dos acionistas é fraco devido à parcela pequena de propriedade.

Seguindo este último modelo, em 2000, a Bovespa criou novos segmentos de negociações de ações, denominados Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e o Novo

Mercado (Okimura, 2003). A Tabela 2.1-1 mostra as características de cada um dos modelos, comparativamente.

Tabela 2.1-1 Regras do Novo Mercado

NÍVEL 1	Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital; Realização de ofertas públicas de colocação de ações através de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital; Divulgação de acordo de acionistas e programas de Stock options.
NÍVEL 2	Regras do Nível 1; Estender as mesmas condições de venda de controle pelos controladores a todos os acionistas ordinários e 70% do valor para acionistas preferenciais; Conceder direito a voto às ações preferenciais em algumas matérias, principalmente nos que possam gerar algum conflito de interesses entre o controlador e a companhia.
REGRAS DO NOVO MERCADO	Regras dos níveis 1 e 2; A proibição de emissão de ações preferenciais, sendo o capital dividido exclusivamente em ações ordinárias.

Fonte: adaptado de Okimura (2003).

As regras do Novo Mercado representam um novo patamar de Governança para o Brasil; com a maior pulverização do capital das empresas, distribuído exclusivamente em ações ordinárias, cresce a necessidade por maior transparência e equidade nas organizações. Sendo assim, os investidores estão acirrando a demanda por relatórios financeiros e práticas de boa Governança.

De acordo com Lodi (2000), no Brasil, nos anos 50 e 60, o principal gestor da empresa era o seu acionista majoritário, o controlador familiar, enquanto os conselheiros eram inexistentes, ou exerciam um papel bastante simples. Nos anos 70, surgem os primeiros Conselhos de Administração com sinais de independência, como os das empresas Alpargatas e Mappin. Nos anos 90, o poder dos Conselhos e do mercado de investidores institucionais se ampliou. Na mesma época, começaram os escândalos com pareceres de auditorias externas de bancos, como os do Banco Nacional e Banco Bamerindus. Também aconteceram trocas de famosos presidentes por pressão de Conselhos, como os casos da General Motors, American Express e IBM.

Considerando-se especificamente o Conselho de Administração das empresas no Brasil, podem-se apresentar os resultados da pesquisa de Santos e Almeida (2002). Os autores apontam que algumas corporações brasileiras de capital aberto não têm Conselhos atuantes, como o têm algumas sociedades limitadas ou sociedade anônima de capital fechado. No entanto, alguns grupos estrangeiros têm Conselhos consultivos e não de administração. Os resultados apresentam a resistência à mudança de poder ao nomear presidentes independentes ao Conselho ou ao reavaliar as forças atuantes.

2.2 O papel dos Conselhos de Administração na Governança

Com o surgimento do novo mercado, portanto, o papel dos Conselhos de Administração passa a ser ainda mais importante para o andamento dos negócios da organização. Com a pulverização das ações, o Conselho passa a ser o órgão diretamente responsável pela Governança da organização. Desta forma, ganha importância o estudo do papel dos Conselhos de Administração na Governança.

Para Wittmeyer (2003), em muitas empresas, especialmente familiares, a diferenciação entre o administrador e o controlador do capital não é clara; o CEO controla quase todos os aspectos do processo decisório. Os Conselhos Administrativos ou de diretores, compostos muitas vezes por parentes e amigos, não são utilizados com eficiência. Eles não são organizados eficientemente para criar um sistema de checagem e balanço que permita desafiar o pensamento gerencial, promovendo sua reflexão sobre o impacto das decisões que estão tomando. Como são membros da mesma família, podem não questionar o gerenciamento da empresa, ou seus pressupostos, desprovendo os gerentes de uma fonte rica de informações que poderiam levá-los a reconsiderar suas estratégias. Conselhos bem elaborados trazem disciplina e também provêm serviços importantes que podem melhorar o sucesso da organização, prover acesso a recursos importantes e aumentar sua habilidade de conseguir

parceiros importantes na indústria. Ter um Conselho ativo e forte pode melhorar a transição para a administração profissional, um desafio que muitas empresas familiares enfrentam em sua existência.

De acordo com a nova lei das S.A. (Toledo, 1997), as atribuições do Conselho de Administração na S.A. brasileira podem ser divididas em três grupos distintos. Todas têm em comum as circunstâncias de serem exercidas por meio de deliberação colegiadas, dizerem respeito à administração da companhia, e não atingirem o plano da execução, reservado aos diretores. Apesar desses pontos em comum, que as identificam como próprias de um único órgão social, apresentam diferenças. Assim é que tais funções podem ser classificadas em: (a) programáticas ou normativas; (b) de fiscalização ou controle; (c) propriamente administrativas. As primeiras dizem respeito ao norteamento das atividades da companhia; com as segundas verifica-se o cumprimento dessas normas e a consecução desses objetivos, enquanto as últimas propiciam os meios para a realização dos fins sociais (nisto se distinguindo, por serem atividades-meios, daquelas desenvolvidas pelos diretores, que são atividades-fins).

O IBGC, que é sempre uma referência para o tema, estabelece em seu código de melhores práticas de Governança as seguintes regras:

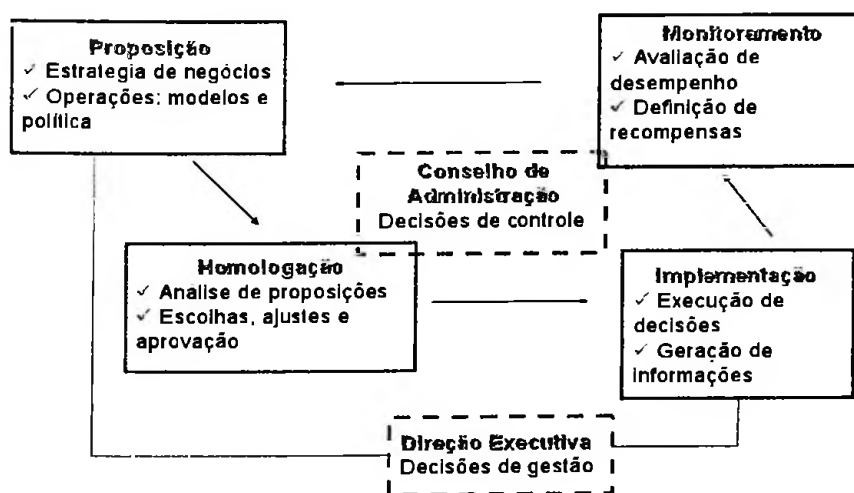
- toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios;
- os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu;
- devem também não perder de vista as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo.

De acordo com o código, a missão do Conselho de Administração é a de proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. Para isso, o

Conselho deve conhecer plenamente os valores da empresa e os propósitos e crenças dos sócios; zelar pelo seu aprimoramento; prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões.

A Ilustração 2-3 mostra que o papel do Conselho no sistema de Governança passa pela proposição de estratégias, seu monitoramento, implementação do ponto de vista estratégico, e homologação das decisões tomadas pela direção executiva (Andrade e Rossetti, 1999)

Ilustração 2-3 Papel do Conselho no Sistema de Governança



Fonte: Andrade e Rossetti (1999)

Diversos estudos vêm se dedicando a definir critérios de eficiência para os Conselhos.

Dentre os principais critérios encontrados no levantamento da literatura, tem-se:

- **Integração dos conselheiros.** Salmon (2001) propõe aos grandes Conselhos de Administração, cujos conselheiros externos não se conheçam bem, que se reúnam esporadicamente sem a presença da administração, a fim de desenvolver confiança mútua e espírito de coesão. Os Conselhos devem fomentar a confiança entre os conselheiros, como viajarem juntos a unidades da empresa, criando um ambiente informal de onde assuntos que continuariam submersos possam surgir.

- **Composição do Conselho.** Segundo Lodi (2000), o Conselho não deve ser numeroso e a maioria dos conselheiros deve advir de fora da empresa, assim como os comitês de auditoria e remuneração não devem ser influenciados pelo presidente da empresa. Um bom conselheiro não deve compor muitos Conselhos, nem permanecer no mesmo Conselho por muitos anos. Há inclusive códigos de conduta para conselheiros, com requisitos rigorosos e testes de certificação. O autor desaconselha o acúmulo de cargos entre o presidente da empresa e o presidente do Conselho, e a remuneração não deve ficar sob responsabilidade dele mesmo. No entanto, Salmon (2001) apresenta uma alternativa para quando o presidente do Conselho é também o CEO, ao propor um conselheiro externo para ajudar o presidente do Conselho no planejamento das reuniões.
- **Tamanho do Conselho.** Salmon (2001) sugere a restrição do tamanho dos Conselhos e o aumento do número de conselheiros externos (cinco a doze, para grandes companhias abertas), defendendo que somente três conselheiros devem ser internos: o CEO (*Chief Executive Officer*, o principal executivo), o COO (*Chief Operational Officer*, principal executivo de operações) e o CFO (*Chief Financial Officer*, principal executivo financeiro).

O tamanho dos Conselhos de Administração no Brasil, segundo Santos e Almeida (2002), é de sete conselheiros e, embora haja a preocupação com o aumento de conselheiros independentes, a prática não evidencia isso. Da mesma forma, na opinião da maioria, a remuneração deveria ser composta de dinheiro e ações, mas a maioria dos conselheiros recebe apenas dinheiro, em detrimento do comprometimento com a corporação. No Brasil, de acordo com os autores, não é evidente a consciência da importância da diversidade cultural, política, étnica, de sexos ou idade na composição do Conselho. Contudo, observa-se a diversidade profissional, como contadores, advogados, banqueiros e executivos seniores, enquanto são rejeitados os das áreas de fusões, marketing e finanças. Os atributos procurados nos

candidatos a conselheiros são visão, estratégia, inteligência, integridade, sucesso, experiência, tempo e comprometimento.

Reynolds (1999) considera que os passos para montar um Conselho eficiente são:

1. Listar as competências necessárias para a formação do Conselho, como por exemplo: empreendedorismo, construção da marca, negócios internacionais, finanças, recursos humanos, direito e marketing;
2. Desenvolver uma lista de candidatos, pessoas com pensamento independente, mas atitudes convergentes – pessoas em quem se confia, e que possam trabalhar juntas;
3. Ao entrevistar os candidatos, determinar sua motivação para compor o Conselho – evite aqueles que o querem fazer só pelo dinheiro;
4. Dar preferência aos candidatos em quem se possa investir para eles ficarem na empresa, construindo uma relação de longo prazo.

Quanto às tendências para o desempenho dos Conselhos, Birchfield (2003) apresenta os resultados de uma pesquisa que demonstram que estes, no futuro, terão quatro principais mudanças: a idade dos membros tenderá a diminuir; presença crescente de mulheres no Conselho; foco nas competências do Conselho e aumento da remuneração de seus membros.

No futuro, os Conselhos ganharão ainda mais influência e independência. Estas são as conclusões de uma pesquisa da Korn/Ferry, apresentada pela Revista Corporate Board (1998). Nesta pesquisa, por volta de 1000 diretores de grandes empresas dos Estados Unidos predizem que os Conselhos ganharão influência e independência no futuro, controlando melhor sua estrutura e o campo de atuação do CEO. A pesquisa apontou para oito importantes desafios que serão enfrentados nos próximos cinco anos:

1. Avaliações formais da performance dos CEOs feitas pelo Conselho crescerão rapidamente e serão parte das práticas da maior parte das companhias ainda em 2003;

2. As revisões da performance do próprio Conselho também crescerão;
3. Os CEOs que se aposentarem deverão deixar o Conselho;
4. Acontecerão reuniões regulares de diretores independentes, sem a presença do CEO;
5. Membros e líderes do comitê serão indicados pelo Conselho, não pelo CEO;
6. O número de diretores independentes continuará a crescer, com menos diretores “afiliados”, como bancos de investimentos ou consultores;
7. O número de diretores internos continuará a diminuir;
8. Os comitês de Governança Corporativa se tornarão parte integral da estrutura do Conselho, e uma política escrita de Governança Corporativa será lugar-comum.

2.3 Participação do Conselho de Administração nas decisões de estratégia

Estudos sobre o envolvimento do Conselho na estratégia das organizações são escassos na literatura atual. Silveira (2002) cita Hermalin e Weisbach (2001), que afirmam que a maior parte dos estudos que focam o Conselho procuram relacionar a formação, composição e outras características deste com o desempenho da empresa.

No entanto, embora não se aprofundem, há contribuições importantes acerca das **funções** que devem ser desempenhadas por ele. Para Fama e Jensen (1983 *apud* Silveira, *op. cit.*), o processo decisório da alta gestão envolve quatro etapas, duas das quais devem ser de exclusiva responsabilidade do Conselho: a ratificação das decisões relevantes e o monitoramento da alta gestão. De acordo com os autores, portanto, a geração de propostas e a implementação não cabem ao Conselho.

O código de boa Governança do IBGC ainda alerta para o fato de que o Conselho aprova as estratégias e a orientação geral dos negócios e os executivos as implementam. Este não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as

informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for necessário.

O fortalecimento dos trabalhadores da década de 80 trouxe o *empowerment* aos Conselhos de Administração nos anos 90, dando-lhes autonomia para monitorar o desempenho da alta gerência e alterar a trajetória estratégica da empresa ou até mudar sua liderança, afirmam Lorsch e Khurana (2001). Para os autores, conselheiros fortalecidos não enfraquecem os CEOs, pois o poder é soma zero, ou seja, não é preciso que um se enfraqueça para o outro se fortalecer. No entanto, o Conselho fortalecido não deve interferir na gerência da empresa, apesar de ser tênue a linha que separa o conselheiro que contribui com a estratégia da empresa e aquele que tenta assumir a gerência.

O *empowerment* do Conselho de Administração deve trazer o mínimo de transtorno e o máximo de benefícios para os altos executivos, acionistas e a economia, continua o autor. O relacionamento do CEO e dos conselheiros deve ser redefinido, a fim de o CEO reconhecer o poder e a responsabilidade do Conselho e os conselheiros externos aceitarem e respeitarem as fronteiras entre o monitoramento da gerência e o gerenciamento da empresa.

Pound (2001) assegura que decisões eficazes advêm de um sistema em que gerentes seniores e o Conselho de Administração contam regularmente com inputs de acionistas. Contudo, nem Conselhos, nem acionistas devem opinar sobre estratégias e políticas, na opinião do autor. Ele sugere repensar o papel dos conselheiros, a fim de melhorar o sistema de Governança, dotando-os de conhecimentos especializados em finanças e estratégia, facilitando-lhes o acesso às informações. Porém, propõe vincular sua remuneração com o desempenho da empresa no mercado de ações.

A despeito dos estudos que ampliam o papel do Conselho para um nível gerencial e estratégico, existem autores que restringem este papel à função de controle. Para Donaldson

(2001) o Conselho não deve invadir as funções gerenciais – deve se envolver na estratégia apenas quando acontecerem as situações seguintes: (1) aposentadoria do CEO; (2) declínio acentuado da rentabilidade e (3) tentativas de tomada de controle. Salmon (2001) adota uma postura intermediária. O autor defende que os acionistas não devem pretender que o Conselho de Administração dirija os negócios, mas esperar que se envolvam no planejamento a longo prazo.

Nos Estados Unidos, uma pesquisa da Korn/Ferry, citada por Lameira (1963), levantou em 73% das empresas que estão na lista da Revista Fortune 1.000 a composição de seus Conselhos de Administração. A respeito das atividades desempenhadas pelos membros dos Conselhos que não são dirigentes executivos da empresa, duas vêm ganhando importância: contribuir para o desenvolvimento da estratégia corporativa e fiscalizar os executivos atuantes nas operações da empresa.

Em ambas as atividades, os dirigentes independentes enfrentam a dependência, em grande parte, do CEO e da diretoria executiva, para obter informações. Porém, os CEOs raramente estimulam o contato direto entre membros independentes do Conselho e os administradores que estão na operação. Além disso, dada a natureza do cargo, os CEOs costumam ter personalidades fortes, por vezes complexas e pouco convidativas a aproximações, como demonstra a pesquisa apresentada pelo autor.

2.3.1 *Decisões que cabem ao Conselho*

Dada a escassez de trabalhos específicos sobre o recorte teórico desta dissertação, foi feita uma análise dos autores estudados, buscando-se levantar as principais decisões, no nível estratégico, das quais o Conselho participa.

No Código de Boa Governança do IBGC, constam as principais competências do Conselho, que são as principais atividades que deverão ser desempenhadas por ele:

- Definição da estratégia.
- Eleição e destituição do principal executivo.
- Aprovação da escolha (ou dispensa) dos demais executivos sob proposta do principal executivo.
- Acompanhamento da gestão.
- Monitoramento dos riscos.
- Indicação e substituição dos auditores independentes.
- Supervisão do relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas (*stakeholders*).
- Aprovação do código de conduta e do regimento interno.

Considerando-se apenas a ratificação das decisões, portanto, Lodi (1988) levanta sete “variáveis estratégicas que (...) são, em grande parte, responsáveis pelo futuro de um empreendimento”. Para o autor, cabe ao Conselho decidir:

1. A política de produto;
2. A política com os clientes e consumidores;
3. A política de distribuição e promoção;
4. A ênfase competitiva;
5. A política de preço;
6. A política financeira e
7. A política de investimento.

Para Montgomery e Kaufman (2003), o Conselho deve monitorar o desempenho da empresa, contratar, demitir e estabelecer a remuneração do presidente da empresa.

Já Nadler (2004) acrescenta as seguintes decisões/atividades à responsabilidade do Conselho:

- Avaliar o Presidente.
- Garantir a eficácia de procedimentos de auditoria.
- Monitorar investimentos.
- Dar opiniões à cúpula executiva.
- Aprovar fusões e aquisições.

Há ainda as contribuições de D'Estaing (1973):

- Controlar a empresa segundo o conjunto de objetivos e políticas definidas, incluindo o controle de modificações na própria natureza dos negócios.
- Aprovação definitiva dos planos e orçamentos da empresa.
- Decisões relativas à disponibilidade e à aplicação dos fundos da empresa.
- Os planos de investimento em capital Straiger (*apud* D'Estaing, 1973).

Analisando-se a obra de Kotler (2000), pode-se agrupar as principais decisões ligadas a este aspecto em dois grandes blocos:

1. Decisões de mercado: são decisões que contemplam estratégias de penetração de mercado; ambiente de mercado e econômico; clientes; ação com concorrência e comunicação da empresa.

2. Decisões sobre produtos e marcas: são as decisões relativas ao produto da empresa, seu posicionamento; segmentação; novos produtos; ciclo de vida de produto; preço; distribuição e comunicação dos produtos.

O Quadro 2-2 sintetiza as informações coletadas dos autores, resumindo quais as principais decisões que são atribuídas ao Conselho. Foram separadas as decisões das funções do Conselho, sendo que estas últimas representam atividades, e não escolhas dentre alternativas possíveis.

Quadro 2-2 Decisões e funções que cabem ao Conselho

Atribuições do Conselho			
Decisões		Funções	
<i>Lodi (1988)</i>	1. Decidir a política de produto	<i>Montgomery e Kaufman (2003)</i>	1. Monitorar o desempenho da empresa
	2. Decidir a política com os clientes e fornecedores	<i>Nadler (2004)</i>	2. Avaliar o Presidente
	3. Decidir a política de distribuição e promoção		3. Garantir a eficácia de procedimentos de auditoria
	4. Decidir a ênfase competitiva		4. Monitorar investimentos
	5. Decidir a política de preço		5. Dar opiniões à cúpula executiva
	6. Decidir a política financeira		6. Controlar a empresa
<i>Lodi (1988) e D'Estaing (1973)</i>	7. Decidir a política de investimento	<i>D'Estaing (1973)</i>	7. Aprovar planos e orçamentos
<i>Montgomery e Kaufman (2003)</i>	8. Contratar, demitir e estabelecer a remuneração do Presidente da empresa		
<i>Nadler (2004)</i>	9. Aprovar fusões e aquisições		

Fonte: dados de pesquisa

2.4 Critérios para estabelecer a participação do Conselho

Uma das informações mais relevantes quando se analisa a participação do Conselho nas decisões é o critério utilizado para atribuir uma decisão ao Conselho. A linha entre a participação do Conselho, sua omissão ou interferência exagerada é tênue. Daí a importância

de se verificar critérios para sua participação. Sobre este aspecto, não foram encontradas publicações que tratassem diretamente.

Consultando-se a teoria sobre centralização e descentralização de autoridade, mas sem foco direto nas questões do Conselho, puderam-se inferir alguns critérios importantes que devem ser levados em consideração ao se decidir o responsável pelas decisões na empresa.

Cury (2000) é um dos autores que apresenta critérios para decidir se uma decisão deve ser ou não centralizada nos níveis mais altos da organização. De acordo com ele, sempre que existirem os aspectos listados abaixo, a decisão deve ser centralizada. Nestes casos, o Conselho deveria ser o principal responsável por estas decisões. Os aspectos levantados pelo autor são:

- pressões do ambiente interno e externo à empresa.
- o andamento dos negócios, segundo o qual, em período de expansão da empresa, bem como de diminuição da concorrência, pode ser conveniente iniciar a descentralização.
- dimensões e estrutura da empresa – no sentido de que, em empresas maiores, decisões mais importantes deveriam continuar centralizadas.
- política direcional e a atitude do chefe da empresa.
- natureza das várias funções a delegar.
- necessidade de impor padronização.
- riscos implicados.

Koontz e O'Donnel (1974 *apud* Marcelino, 1984) acrescentam que a influência do meio ambiente – um ambiente mais instável, mais ameaçador, deve favorecer maior centralização.

D'Estaing (1973) contribui para esta discussão com o fato de que o temperamento centralizador de certos dirigentes também pode contribuir para a decisão de centralizar, bem como a competência dos subordinados.

Newman (*apud* Marcelino, 1984) cita questões que devem ser respondidas para auxiliar a centralizar ou descentralizar decisões estratégicas:

- Quem conhece ou pode mais facilmente obter os fatos que determinarão a decisão?
- Quem tem a competência para adotar decisões justas?
- Há necessidades de decisões rápidas, adaptadas à variabilidade das condições locais?
- Há conveniência especial na coordenação com outras atividades?
- Qual o grau de importância da decisão?
- Até que ponto está sobrecarregando o chefe que deve planejar as tarefas?
- A descentralização melhorará de maneira significativa a iniciativa e o moral?

O Quadro 2-3 mostra de forma sintética a contribuição dos autores.

Quadro 2-3 Critérios para centralizar ou descentralizar decisões

Critérios	Autores
Pressões do ambiente externo e interno	Cury (2000)
Andamento dos negócios (períodos de expansão ou de crises)	
Dimensão e estrutura da empresa	
Política direcional e atitude do chefe	
Natureza das várias decisões a delegar	
Necessidade de impor padronização	
Riscos implicados	
Influência do meio ambiente	Koontz e O'Donnel (1974)
Temperamento centralizador de certos dirigentes	D'Estaing (1973)
Conhecimentos e competência do tomador de decisão	Newman (<i>apud</i> Marcelino, 1984)
Necessidade de decisões rápidas	
Grau de importância das decisões	
Sobrecarga dos dirigentes	
Melhoria do moral e iniciativa das pessoas	

2.5 Níveis de participação do Conselho

Embora seja possível obter uma participação eficaz do Conselho nas decisões, alguns aspectos podem prejudicar a qualidade das decisões tomadas caso não aconteçam nas organizações. Também não foi encontrada literatura específica sobre esta temática – mas existem várias publicações que tratam da questão da descentralização de autoridade, sob a ótica das condições para que isto funcione. A teoria sobre centralização mostra que existem aspectos que são desfavoráveis à descentralização de decisões. Tais aspectos serão analisados posteriormente no estudo de campo.

Conger, Finagold e Lawler III (2001) já atentam para condições necessárias para que a participação dos conselheiros seja eficaz. Para os autores, os conselheiros precisam de conhecimento, informação, poder, experiência, motivação e tempo para desenvolverem um trabalho eficaz e compatível com as demandas estratégicas.

Tracy (1994) enumera aspectos que favorecem a tomada de decisão descentralizada nas organizações. Os aspectos enumerados pelo autor são:

- Cultura de questionar as coisas.
- Dar autoridade além da responsabilidade.
- Estabelecer padrões de excelência que serão cobrados posteriormente.
- Tratar as pessoas com dignidade e respeito.
- Proporcionar qualificação contínua, por meio de treinamento e desenvolvimento.
- Proporcionar reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Mills (1996) complementa esses aspectos, ressaltando a importância de:

- Demonstrar confiança em subordinados e superiores hierárquicos.

- Tolerar erros que sejam fruto de iniciativas inovadoras.
- Proporcionar *feedback*.

Outro autor que também contribui para esta discussão é Castro (1994). O autor aconselha a:

- Proporcionar os recursos adequados para a tomada de decisões.
- Divulgar a missão e os valores em todos os níveis.
- Estimular a comunicação em todas as direções.
- Adaptar as funções aos etilos, habilidades e motivações individuais.
- Estabelecer metas realistas.

Barros (2004) apresenta uma pesquisa que mostra que, nas empresas brasileiras, as decisões ainda são tomadas de maneira bastante autocrática, da mesma forma como era feito há vinte anos, comparando-se com uma pesquisa anterior. A autora enumera aspectos que diferem as organizações onde a participação ocorre de forma harmônica e democrática, evitando conflitos:

- Incentivos por metas de curto prazo não passam por cima da capacidade do líder em motivar a equipe.
- Há autonomia nas decisões.
- Os funcionários conhecem bem suas expectativas com relação ao trabalho deles.
- Os erros não são sempre atribuídos a um culpado.
- Os funcionários podem contestar as idéias dos líderes.
- Consistência entre discurso e prática nas organizações.
- Diretores não tomam sozinhos as decisões importantes.

- Os sucessores potenciais tomam decisões relevantes.
- As pessoas são informadas.
- Avaliação de desempenho é utilizada para discutir pontos fortes e fracos dos funcionários.

O Quadro 2-4 sintetiza a contribuição dos autores.

Quadro 2-4 Influências sobre a participação dos Conselhos

Influências sobre a participação dos Conselhos	Autores
Cultura de questionar as coisas	Tracy (1994)
Dar autoridade além da responsabilidade	
Estabelecer padrões de excelência que serão cobrados posteriormente	
Tratar as pessoas com dignidade e respeito	
Proporcionar qualificação contínua, por meio de treinamento e desenvolvimento	
Proporcionar reconhecimento pelo trabalho bem feito	
Demonstrar confiança em subordinados e superiores hierárquicos	Mills (1996)
Tolerar erros que sejam fruto de iniciativas inovadoras	
Proporcionar <i>feedback</i>	
Proporcionar os recursos adequados para a tomada de decisões	Castro (1994)
Divulgar a missão e os valores em todos os níveis	
Estimular a comunicação em todas as direções	
Adaptar as funções aos estilos, habilidades e motivações individuais	
Estabelecer metas realistas	

Charan (1999) apresenta como exemplo cinco lições da Compaq para manter uma boa relação entre o *board* e o CEO:

- Ao discutir questões estratégicas, cabe ao CEO apresentar novas propostas, após analisar o mercado. No entanto, ele deve apresentar alternativas ao Conselho, e o Conselho deve discutir livremente as alternativas.
- Os membros do Conselho devem saber se o CEO tem as pessoas certas em sua equipe para executar sua visão. Uma maneira de saber isso é convidar regularmente diretores para participar da reunião do Conselho. Outra maneira é promover almoços em conjunto entre os diretores e os membros do Conselho.

- O Conselho deve ter a responsabilidade de analisar as causas de problemas na empresa, no caso de mais de dois meses sem atingir as metas que foram determinadas. Neste caso, o Conselho tem o direito de tomar a decisão mais difícil – remover um CEO.
- É preciso ter um plano de sucessão, independentemente da idade ou do desempenho do CEO atual. É tão importante ter uma auditoria de talentos dentro da organização quanto uma auditoria financeira.
- Finalmente, o Conselho deve prover *feedback* para o CEO, sempre que descobrir seus pontos fracos. Do ponto de vista do CEO, se dois ou mais membros do Conselho tiverem a mesma visão sobre seus pontos fracos, ele deve ouvi-los.

2.5.1 Avaliação do Conselho e do conselheiro

De acordo com o código de melhores práticas do IBGC, é necessário que ocorra uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros todo ano. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada sociedade, mas respaldada por processos formais, com escopo de atuação e qualificação bem definidos. Em geral, a condução do processo de avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho. A avaliação individual dos conselheiros é fundamental para a indicação à reeleição, particularmente nos aspectos de frequência e participação nas reuniões.

A comissão de auditoria estratégica proposta por Donaldson (2001) revê a estratégia sem invadir as funções gerenciais, e apresenta as situações quando o Conselho envolve-se na estratégia: (1) aposentadoria do CEO, (2) declínio acentuado da rentabilidade e (3) tentativas de tomada de controle.

Os acionistas não devem pretender que o Conselho de Administração dirija os negócios, mas esperar que se envolvam no planejamento a longo prazo (Salmon, 2001).

A missão do Conselho de Administração embasa-se em (1) justiça e equidade, (2) transparência, (3) prestação de contas e (4) cumprimento das leis (Lodi, 2000).

Salmon (2001) ressalta que os Conselhos de Administração, de supervisão da estratégia da empresa e seleção, avaliação e remuneração da Alta Administração, foram reduzidos na década de 80 a mero controle de danos, pois não se adaptavam às mudanças. A dinamização exigida do Conselho de Administração deve, inclusive, impor transformação nas atividades das comissões internas.

3. METODOLOGIA

3.1 Etapas do estudo

Selltiz *et alii* (1974) atestam que, uma vez que os objetivos de pesquisa tenham sido formulados de maneira suficientemente clara para que se possam especificar os tipos de informação necessários, o pesquisador precisa criar o seu planejamento de pesquisa.

Como descrito no esquema de pesquisa representado no Quadro 1-1 Esquema de pesquisa (página 8), após o referencial teórico partiu-se para a pesquisa de campo, realizada em três etapas:

- (1) **Entrevistas:** foi entrevistada uma série de Conselheiros de grandes empresas. Estas entrevistas tiveram a finalidade de explorar o tema e refinar o instrumento de coleta de dados, para que fosse possível partir para a etapa seguinte.
- (2) **Levantamento quantitativo:** o levantamento se deu com diretores e conselheiros de empresas filiados ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, órgão que apoiou a pesquisa, disponibilizando sua base de contatos para o levantamento.
- (3) **Classificação dos resultados em um modelo conceitual:** os dados obtidos no levantamento foram analisados, buscando-se responder as questões de pesquisa e categorizar as respostas em um modelo conceitual, elaborado neste trabalho.

3.2 Variáveis da pesquisa

No capítulo da Introdução, foram apresentados os objetivos da pesquisa. Eles serão explicados através da análise de três variáveis: decisões de estratégia, critérios e nível geral de participação. Observando-se o texto a seguir, pode-se verificar as questões que foram efetivamente analisadas nessa pesquisa. No decorrer do estudo percebeu-se que algumas

variáveis apresentaram problemas de entendimento por parte dos entrevistados. Sendo assim, algumas foram modificadas e outras excluídas deliberadamente.

3.2.1 Decisões de estratégia

Essa variável representa as decisões de estratégia tomadas nas organizações. O campo de decisões de estratégia é extremamente amplo; dado isso, procurou-se basear nas decisões que são, geralmente, atribuídas ao Conselho por autores de Governança Corporativa. Para elencá-las, foram atribuídas as decisões preconizadas pela literatura como sendo de atribuição do Conselho, no espectro da boa Governança Corporativa. A síntese da contribuição dos autores encontra-se no capítulo 2.3 - Participação do Conselho de Administração nas decisões de estratégia (página 26).

Para facilitar a análise, as decisões colocadas pelos autores foram classificadas em cinco grupos: decisões de caráter financeiro, de marketing, de gestão de pessoas, de expansão da empresa e decisões de mercado.

Dentre as decisões de caráter **financeiro**, analisou-se os itens: decidir quanto à política financeira e decidir quanto ao plano de investimentos em capital. As decisões de **marketing** são: decidir o lançamento de novos produtos, eliminar produtos ou pontos de venda não competitivos, decidir políticas de preços, determinar a linha de comunicação global da empresa e decidir as melhores formas de distribuição de produtos.

Com relação às decisões de **gestão de pessoas**, consideram-se as decisões sobre conflitos internos entre Diretores, a contratação e demissão de Diretores e Presidente e as decisões sobre a remuneração de Diretores e Presidentes que, de acordo com a literatura, encontram-se sob responsabilidade do Conselho.

As decisões de **expansão** da empresa compreendem a ampliação significativa da empresa, a aprovação de fusões e aquisições, as decisões sobre alianças estratégicas e investimentos em inovações tecnológicas.

Por fim, algumas decisões de **mercado** também foram consideradas: decidir sobre os relacionamentos com grandes clientes, mudar a empresa em virtude de um grande evento macroambiental, definir entre atingir ou não um novo mercado e adotar medidas de ação e reação frente à concorrência.

Pode-se questionar o porquê de algumas decisões importantes não terem sido consideradas dentre as que compuseram esta variável. No entanto, buscou-se para este estudo delimitar o foco às decisões que foram citadas pela literatura como sendo de atribuição do Conselho, uma vez que o leque de decisões que poderiam ser consideradas é muito vasto. A Tabela 3.2-1 resume as decisões que foram consideradas em cada grupo, dentro desta variável.

Tabela 3.2-1 Variável Decisões de estratégia

Grupo	Questão	DESCRIÇÃO
Decisões de finanças	VIa	Decidir quanto à política financeira
	VIc	Decidir quanto ao plano de investimentos em capital
Decisões de Gestão de Pessoas	VIi	Decidir sobre conflitos internos entre Diretores
	VIp	Contratar e demitir Diretores e Presidente
	VIr	Decidir a remuneração de Diretores e Presidentes
Decisões de expansão da empresa	VIk	Decidir sobre a ampliação significativa da empresa
	VIb	Aprovar fusões e aquisições
	VIq	Decidir sobre alianças estratégicas
	VIj	Decidir sobre o investimento em inovações tecnológicas
Decisões de Marketing Mix*	VIe	Decidir o lançamento de novos produtos
	VIi	Eliminar produtos ou pontos de venda não competitivos
	VI m	Decidir políticas de preços
	VI n	Determinar a linha de comunicação global da empresa
	VI o	Decidir as melhores formas de distribuição de produtos
Decisões de Mercado*	VI f	Decidir sobre os relacionamentos com grandes clientes
	VI g	Mudar a empresa em virtude de um grande evento macroambiental
	VI h	Definir entre atingir ou não um novo mercado
	VI d	Adotar medidas de ação e reação frente à concorrência

Na tabela acima nota-se, assinalado com um asterisco, que as decisões de Marketing poderiam compor um só bloco, com nove questões. No entanto, optou-se por separar as decisões de Marketing Mix das decisões de Mercado. Essa separação se deveu aos resultados obtidos pelo estudo, que acabaram por se diferenciar nos dois grupos, e que serão apresentados mais adiante nesta dissertação.

No bloco decisões de expansão da empresa, também optou-se por classificar o investimento em inovações tecnológicas, uma vez que esta natureza de investimento está ligada à expansão da linha de produtos.

3.2.2 Critérios

Esta variável representa os possíveis critérios a definirem o nível de participação do Conselho nas decisões de estratégia. Ela foi elaborada com base no capítulo 2.4 - Critérios

para estabelecer a participação do Conselho (página 31). Para isso, considerou-se a teoria de centralização e descentralização de decisões – os autores que tratam deste tema abordam a questão de quando centralizar ou descentralizar, o que se aplica para o problema estudado. A análise dos critérios propostos pelos autores compôs as questões que descrevem esta variável, que são: a decisão é de grande impacto sobre a empresa; o Conselho precisa ficar sem sobrecarga; a decisão não precisa ser tomada rapidamente; há alto nível de incerteza em decisões importantes; as decisões são de longo prazo; há períodos de crise nos negócios; a competência técnica do Conselho para tomar a decisão é boa; as regras estão estabelecidas no estatuto de atuação do Conselho.

O objetivo de análise desta variável é verificar quais os critérios mais adotados pelas organizações ao definir o papel do Conselho. Também será visto se as empresas listadas deixam de utilizar critérios importantes, de acordo com o que é indicado pela literatura. A Tabela 3.2-2 mostra as questões que descrevem esta variável.

Tabela 3.2-2 Variável Critérios

Grupo	Questão	DESCRIÇÃO
Critérios	v4a	A decisão é de grande impacto sobre a empresa
	v4b	O Conselho precisa ficar sem sobrecarga
	v4c	A decisão não precisa ser tomada rapidamente
	v4d	Há alto nível de incerteza em decisões importantes
	v4e	As decisões são de longo prazo
	v4g	Há períodos de crise nos negócios
	v4h	A competência técnica do Conselho para tomar a decisão é boa
	v4j	As regras estão estabelecidas no estatuto de atuação do Conselho

3.2.3 Nível Geral de Participação

O objetivo associado a esta variável é analisar o nível de participação do Conselho. Para isso, detalha-se a variável em dois grupos: (1) centralização/descentralização e (2) fatores facilitadores.

O primeiro grupo – centralização/descentralização – verifica o quanto o Conselho de cada empresa estudada centraliza ou descentraliza as decisões para a alta administração. Baseando-se na teoria sobre centralização e descentralização, procurou-se elaborar as questões de forma a obter indícios de: a) centralização, b) descentralização e c) equilíbrio entre ambas. Esta teoria é, por natureza, dicotômica, uma vez que trata dos extremos de centralizar completamente a autoridade, ou descentralizá-la completamente. Buscou-se estabelecer níveis de participação intermediários entre a total centralização e a total descentralização, sempre adaptados à realidade do Conselho.

As questões sobre **centralização** analisam: se o Conselho se envolve na parte operacional das decisões tomadas; se o Conselho é centralizador – procura ser o responsável pelas decisões tomadas – se o Conselho impõe decisões que nem foram discutidas com os Diretores e se quando há um problema, o Conselho traz soluções prontas para a Alta Administração implementar. As questões sobre **descentralização** analisam: se o Conselho estabelece metas (para serem cobradas depois); se o Conselho cobra os resultados sem ter se interado das decisões; se ele não elabora decisões, somente julga as decisões já elaboradas pela Alta Administração e se o Conselho tem poder de decisão estratégica. Já as questões sobre o **equilíbrio** analisam: se o Conselho costuma pedir a ajuda da Alta Administração para solucionarem, em conjunto, os problemas; se o Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração e se há parceria entre o Conselho e a Alta Administração na elaboração de decisões.

O segundo grupo compreende questões sobre os fatores facilitadores. A teoria analisa condições para a descentralização de decisões. Neste caso específico, buscou-se adaptar a teoria para o problema de pesquisa estudado. As questões sobre este grupo são: os incentivos financeiros de curto, médio e longo prazo são equilibrados; há tolerância aos erros decorrentes de boas iniciativas; a comunicação entre o Conselho e a Alta Administração é eficaz; o

relacionamento pessoal entre Diretores e Conselheiros é amigável; a atribuição de decisões ao Conselho ou à Alta Administração muda conforme a necessidade; existe abertura para críticas construtivas entre os Conselheiros e Diretores; não faltam recursos (materiais, financeiros ou humanos) para tomar as decisões.

Ainda foi colocada uma questão específica sobre o nível de participação em que o Conselho das empresas pesquisadas se encontra.

A Tabela 3.2-3 ilustra as questões que descrevem a variável nível geral de participação.

Tabela 3.2-3 Variável Nível Geral de Participação

Questão	Grupo	DESCRIÇÃO	
v2e	Centralização x Descentralização	O Conselho se envolve na parte operacional das decisões tomadas	
v2q		Centralização	O Conselho é centralizador – procura ser o responsável pelas decisões tomadas
v2r			O Conselho impõe decisões que nem foram discutidas com os Diretores
v2t			Quando há um problema, o Conselho traz soluções prontas para a Alta Administração implementar
v2c			Equilíbrio
v2j		O Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração	
v2w		Há parceria entre o Conselho e a Alta Administração na elaboração de decisões	
v2a		Descentralização	
v2f			O Conselho cobra os resultados sem ter se interado das decisões
v2h			O Conselho não elabora decisões, somente julga as decisões já elaboradas pela Alta Administração
v2k			O Conselho não tem poder de decisão estratégica
v2b		Fatores facilitadores	Os incentivos financeiros de curto, médio e longo prazo são equilibrados
v2d	Há tolerância aos erros decorrentes de boas iniciativas		
v2g	A comunicação entre o Conselho e a Alta Administração é eficaz		
v2l	O relacionamento pessoal entre Diretores e Conselheiros é amigável		
v2n	A atribuição de decisões ao Conselho ou à Alta Administração muda conforme a necessidade		
v2o	Existe abertura para críticas construtivas entre os Conselheiros e Diretores		
v2p	Não faltam recursos (materiais, financeiros ou humanos) para tomar as decisões		
v3	Nível Geral de Participação		Nível de participação do Conselho (questão com 7 alternativas, para escolha única)

3.3 Levantamento quantitativo

3.3.1 Instrumento de coleta de dados

Com base nas variáveis explicadas e detalhadas anteriormente, foi construído um instrumento de coleta de dados com questões fechadas e abertas. Este instrumento passou por uma série de pré-testes: (1) pré-teste com pesquisadores da área; (2) seis entrevistas com conselheiros e diretores. Em cada uma destas entrevistas, o instrumento era refinado e aprimorado. Ele se encontra no Anexo 7.1 - Instrumento de Coleta de Dados.

O levantamento quantitativo teve o objetivo de analisar a visão de diretores sobre as decisões do Conselho das empresas onde trabalham. Este tipo de pesquisa foi escolhido porque permite obter indícios de um grande número de respondentes, descrevendo-se assim os fatores estudados. Perde-se, numa pesquisa de levantamento, a profundidade de avaliação dos fatores estudados. Mas ganha-se, em troca, variedade de informações obtidas de diferentes sujeitos que participaram da amostra.

3.3.2 Amostra

A amostra escolhida é de Conselheiros e Diretores filiados ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que trouxe a inestimável contribuição de apoiar a pesquisa, disponibilizando-a aos seus associados.

O universo de associados ao IBGC é de 600 presidentes, conselheiros e presidentes de Conselho. Obteve-se uma taxa de 6% de respostas válidas, ou seja, 36 respondentes.

3.3.3 *Técnicas de coleta e análise dos dados*

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário semi-estruturado, que se encontra no Anexo 101. O uso de questionários é um processo menos dispendioso do que entrevistas, permitindo sua aplicação a um grande número de pessoas ao mesmo tempo (Selltiz *et alii*, 1974). Além disso, seu uso permite a uniformização das informações – o que possibilita comparar as respostas de um grande número de indivíduos para se ter uma visão mais abrangente do problema de pesquisa. Para os autores,

“a natureza impessoal do questionário – frases padronizadas, ordem padronizada de perguntas, instruções padronizadas para o registro de respostas – assegura certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra. Além disso, em alguns tipos de entrevista, o entrevistador não tem um conjunto padronizado de perguntas que deva fazer. Por isso, é menos fácil comparar entrevistas que questionários”.

Para a coleta dos dados, a forma escolhida foi o envio de uma carta-convite por *email* aos participantes da amostra.

O questionário foi disponibilizado em uma página da Internet vinculada à Universidade de São Paulo (http://www.ead.fea.usp.br/pesquisas_pos/Conselho/pesquisa). As respostas foram armazenadas automaticamente em um banco de dados – esse procedimento significa maior controle sobre as respostas, já que não há erros de digitação. Foram tomadas também várias precauções com relação à tecnologia – a página da pesquisa não permitiu, por exemplo, que o respondente enviasse respostas incompletas ou fora do padrão de resposta.

Para analisar os dados, devido ao tamanho insuficiente da amostra obtida, optou-se por utilizar somente técnicas descritivas. Testes estatísticos mais robustos demandam amostras maiores e mais representativas.

3.3.4 Limitações da pesquisa

Existem algumas limitações desta pesquisa que se podem considerar ao tomar como base suas análises. A primeira delas é que a amostra obtida não é probabilística, uma vez que é muito difícil o acesso ao público pesquisado.

Outra limitação é o caráter exploratório da pesquisa. Buscou-se aqui levantar informações que exploram o tema tratado, já que ele é pouco explorado por pesquisadores. Dado este caráter, utilizou-se uma variedade de termos no estudo, principalmente nas questões que tratam das decisões. Alguns destes termos podem ter sido interpretados de maneira diferente pelos entrevistados, o que pode ser um limite da pesquisa. O uso de internet para a coleta de dados não deixou espaço para dialogar com os entrevistados, o que poderia minimizar esta questão. Como um controle a esta limitação, foram feitas as entrevistas que precederam a aplicação do questionário, já no sentido de esclarecer eventuais dúvidas sobre as questões.

Por fim, como é uma problemática recente no campo científico, a teoria sobre centralização e descentralização é pobre em materiais que possam se relacionar ao estudo – daí não permite contrapor a teoria aos resultados obtidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo a seguir descreve os resultados obtidos no levantamento quantitativo. Optou-se por não descrever os resultados das entrevistas, uma vez que elas não consistiram em um enfoque do estudo, mas sim um aprimoramento do instrumento de coleta de dados.

Este capítulo apresenta, primeiramente, informações referentes à **amostra** pesquisada. Em seguida, são descritos os resultados de cada uma das variáveis estudadas: as principais **decisões** que são atribuídas ao Conselho, os **critérios** para a atribuição dessas decisões e o **nível geral de participação** do Conselho nas empresas estudadas.

Ao final deste capítulo, mediante os resultados obtidos, é elaborado e apresentado um modelo de análise dos resultados. O modelo é uma contribuição adicional deste trabalho, buscando jogar luz sobre a análise da problemática estudada.

4.1 Amostra da pesquisa

O levantamento quantitativo que se seguiu às entrevistas contou com 36 participantes, de empresas diferentes. Em comum, eles têm o fato de serem conselheiros, presidentes ou administradores do alto escalão, todos filiados ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

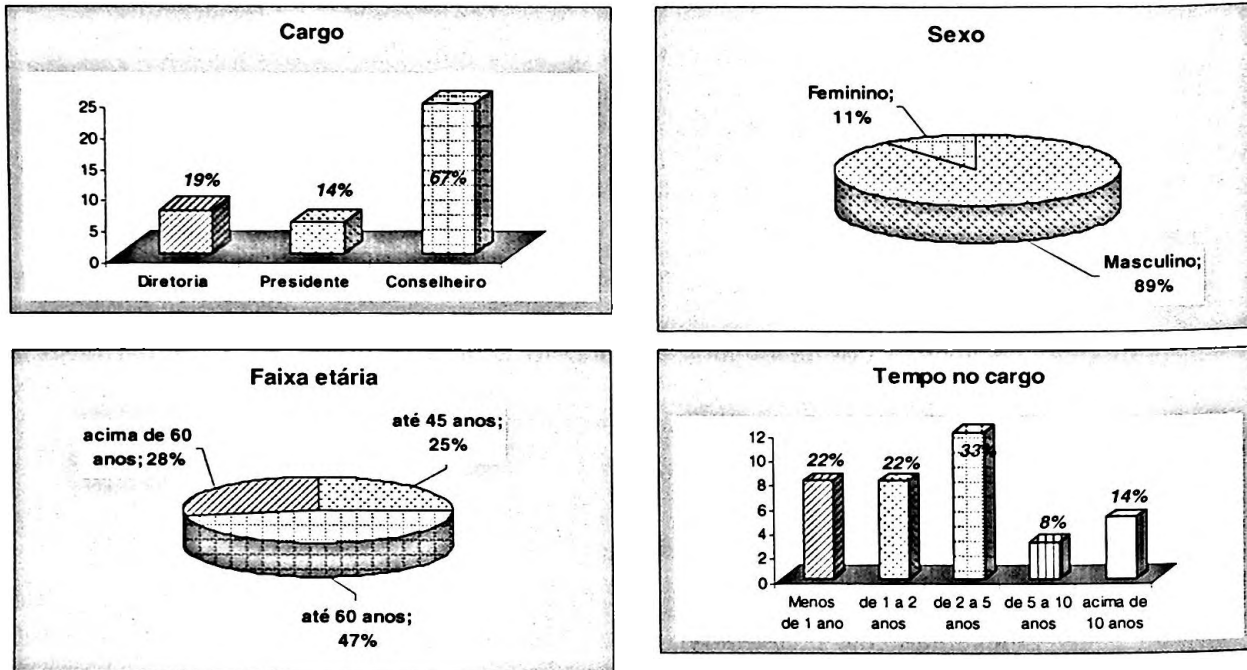
A amostra escolhida para a pesquisa foi composta por conselheiros de administração (67%), diretores do alto escalão (19%) e presidentes de empresas (14%).

Em sua maioria, os entrevistados são do sexo masculino (89%) – percentual esperado, devido à atual menor participação de mulheres nos cargos de alto escalão.

A maior parte dos participantes (75%) situa-se na faixa etária acima dos 45 anos; de fato, o participante mais jovem, nesta pesquisa, tem atualmente 35 anos de idade. Isso é esperado, devido ao alto nível hierárquico que os participantes ocupam.

A maior parte deles exerce o cargo atual há mais de 1 ano (78%). Apenas 22% da amostra estão no cargo há menos de 1 ano.

Quadro 4-1 Amostra da pesquisa



4.1.1 Perfil das empresas pesquisadas

As empresas pesquisadas são, em sua maioria (89%), de grande e médio porte, e concentradas nas regiões sudeste e sul (89%). No total, 40% delas são empresas de serviços, 33% de indústria, e somente uma delas (2%) é do ramo do comércio, conforme mostra a Ilustração 4-1.

Ilustração 4-1 Perfil geográfico da amostra

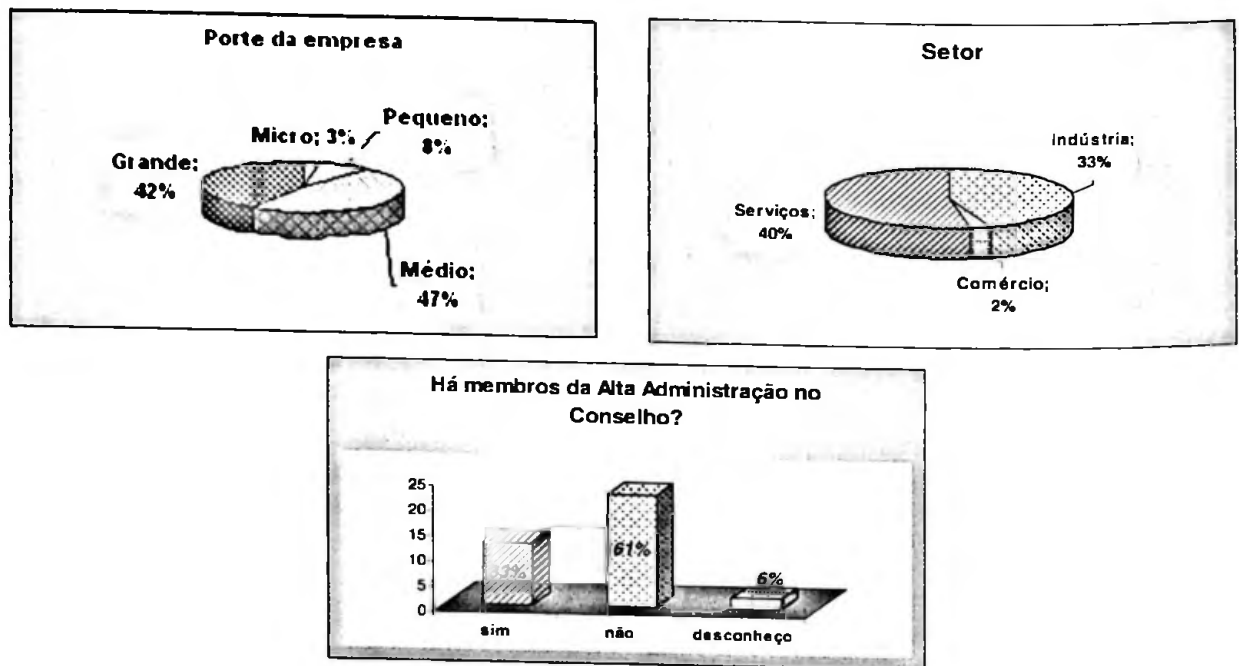


Com relação ao produto principal de cada empresa, denota-se uma diversidade para as análises, onde 7 empresas são de metalurgia e siderurgia; 6 de energia; 8 empresas de serviços diversos; 3 de tecidos; 3 de tecnologia; 3 de transporte; 2 de alimentos; 2 de cosméticos e 2 de indústria.

Quanto à estrutura de capital das empresas, 15 têm capital concentrado em poucos donos; 14 são de capital aberto; 12 são de capital fechado; 8 de controle familiar; 6 de controle disseminado por vários acionistas, e 2 de controle do governo. Lembre-se que a questão poderia ter múltiplas escolhas.

Na maior parte delas (61%), não há membros da Alta Administração no Conselho com poder de voto. Em 39% isso acontece.

Quadro 4-2 Perfil das empresas pesquisadas



4.2 Decisões de estratégia

Neste subtítulo, analisa-se a primeira variável da pesquisa, respondendo ao objetivo de examinar as possíveis **decisões de estratégia** que se encontram sob responsabilidade do Conselho de Administração nas empresas. Considerando-se as decisões citadas no questionário, os resultados mostraram quais são as decisões em que o Conselho mais se envolve.

Primeiramente, será dada uma visão geral das decisões mais atribuídas ao Conselho e, na seqüência, serão analisados os cinco grupos de decisões: marketing, gestão de pessoas, mercado, expansão e financeiro.

4.2.1 Decisões mais atribuídas ao Conselho

Ao analisar as decisões que são mais atribuídas ao Conselho, primeiramente foram analisadas as médias de cada uma das decisões estudadas. A escala adotada para a resposta foi do tipo escalar, de 1 a 5, onde 1 significava dizer que o Conselho não participa e 5 que o Conselho tem alta participação. Foi dada aos respondentes a possibilidade de escolherem a resposta “não se aplica”. Estas respostas não foram consideradas válidas para o cálculo da média e do desvio-padrão.

A análise das médias mostrou que decisões de expansão da empresa tiveram as maiores médias de participação do Conselho. Foi o caso de aprovação de fusões e aquisições (média de 4,5 de participação) e ampliação significativa da empresa (4,41). A terceira decisão com maior participação do Conselho nas empresas estudadas ficou com o plano de investimentos em capital (média de 4,35).

Por outro lado, muitas decisões ligadas a marketing tiveram as menores médias, o que mostra que são aquelas em que o Conselho menos se envolve. Foi o caso das seguintes questões: decidir as melhores formas de distribuição de produtos (média de 2,44); decidir políticas de preços (média de 2,53) e eliminar produtos ou pontos de vendas não competitivos (2,71).

A teoria sobre as decisões tomadas pelo Conselho mostrou ser recomendável que os Conselhos se envolvessem em decisões de maior impacto na organização, deixando de se envolver diretamente nas decisões operacionais e de implementação das estratégias. Os resultados da pesquisa mostraram que as decisões onde há maior envolvimento do Conselho são exatamente aquelas de maior impacto na organização, como a aprovação de fusões e aquisições, ou a ampliação significativa da empresa.

Comparando-se com uma pesquisa semelhante desenvolvida nos Estados Unidos pela Korn/Ferry (Lameira, 1963), já explorada no referencial teórico, confirma-se que tanto aqui quanto lá o Conselho tende a participar mais de decisões estratégicas.

Lodi (1988) levantou sete variáveis estratégicas (também exploradas na literatura), que representam decisões que devem ser tomadas pelo Conselho. Destas, constatou-se alta participação do Conselho somente em três: a ênfase competitiva (alianças estratégicas, com média de 4,0; e fusões e aquisições, com média de 4,5), plano de investimentos em capital (média de 4,35) e política financeira (média de 3,81).

Outras quatro decisões consideradas por Lodi (*op. cit.*) como de grande importância contam com uma participação mais baixa do Conselho. Foram a política de produto (média de 2,97); a política com clientes e consumidores (2,73); a política de distribuição de produtos e promoção (2,44) e a política de preços (2,53).

A Tabela 4.2-1 mostra as médias e desvios-padrão das variáveis v1b a v1o.

Tabela 4.2-1 Envolvimento do Conselho nas decisões

Variáveis	Decisões	Média	Desv.Padrão	Não se aplica
v1b	Aprovar fusões e aquisições	4,50	1,24	24
v1k	Decidir sobre a ampliação significativa da empresa	4,41	0,94	19
v1c	Decidir quanto ao plano de investimentos em capital	4,35	0,81	16
v1q	Decidir sobre alianças estratégicas	4,00	1,12	16
v1r	Decidir a remuneração de Diretores e Presidentes	4,00	1,30	22
v1p	Contratar e demitir Diretores e Presidente	3,93	1,28	21
v1a	Decidir quanto à política financeira	3,81	0,92	9
v1j	Decidir sobre o investimento em inovações tecnológicas	3,73	1,08	6
v1g	Mudar a empresa em virtude de um grande evento macro ambiental	3,44	1,58	18
v1h	Definir entre atingir ou não um novo mercado	3,31	1,41	10
v1n	Determinar a linha de comunicação global da empresa	3,15	1,33	3
v1d	Adotar medidas de ação e reação frente à concorrência	3,12	1,11	3
v1e	Decidir o lançamento de novos produtos	2,97	1,22	6
v1l	Decidir sobre conflitos internos entre Diretores	2,88	1,21	10
v1f	Decidir sobre os relacionamentos com grandes clientes	2,73	1,18	3
v1i	Eliminar produtos ou pontos de venda não competitivos	2,71	1,05	8
v1m	Decidir políticas de preços	2,53	1,28	6
v1o	Decidir as melhores formas de distribuição de produtos	2,44	1,19	4

Nota: Escala das questões: 1 (baixo envolvimento) a 5 (alto envolvimento), acrescentada do nível 6 (não se aplica).

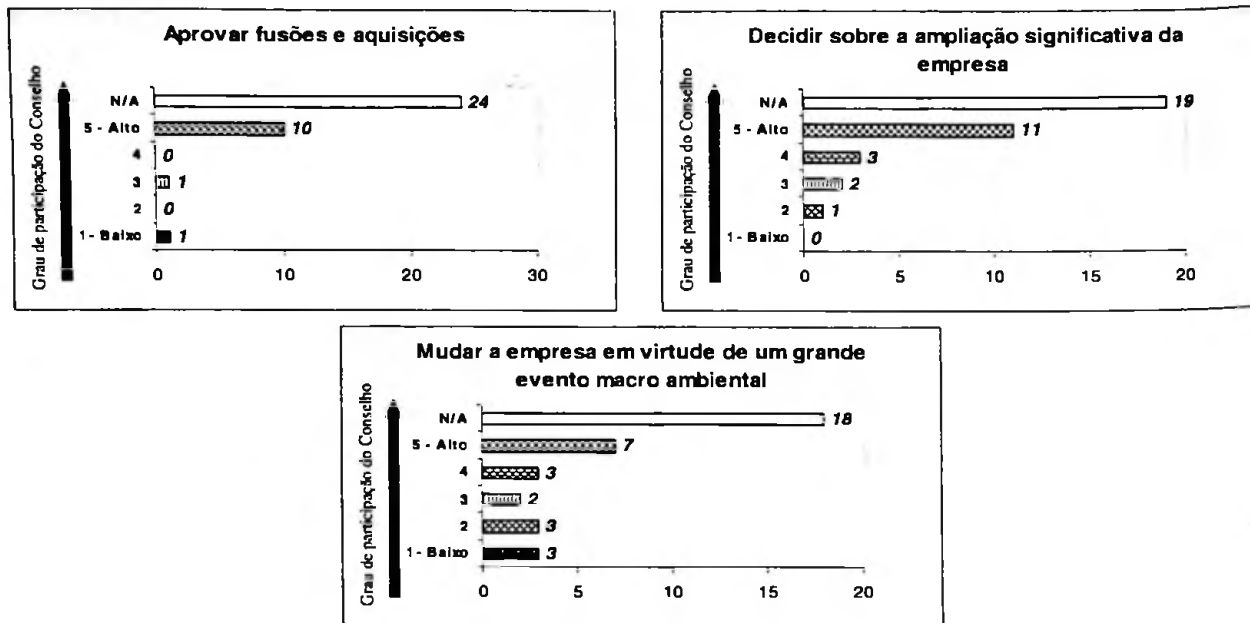
No instrumento de coleta de dados, também foi colocada uma questão aberta para que o respondentes adicionassem outras decisões de estratégia das quais o Conselho participa em sua empresa. Dois participantes adicionaram outras decisões: “orçamento anual” e “alienações” – ambas decisões ligadas às finanças da empresa.

Decisões de Expansão da Empresa

Das decisões que consideraram a expansão da empresa, o índice de respostas do tipo “não se aplica” foi muito alto. Uma provável explicação para isso é o fato de que se trata de decisões mais eventuais, como “aprovar fusões e aquisições”, “decidir sobre a ampliação significativa da empresa” e “mudar a empresa em virtude de um grande evento macroambiental”.

No caso das fusões e aquisições, em 10 empresas a participação do Conselho foi considerada alta; somente em duas foi considerada média ou baixa. Resultados semelhantes de alta participação do Conselho, excluindo-se as questões com resposta não se aplica, foram obtidos nas outras questões deste grupo. Para 11 empresas, o Conselho participa ativamente da ampliação significativa da empresa, e em cinco delas tem uma participação média a baixa. Eventos macro ambientais que acarretam mudanças na empresa contam com um participação ativa do Conselho em 10 casos; e participações menos expressivas em 8 casos. O Gráfico 4-1 mostra os gráficos de frequência para estas decisões.

Gráfico 4-1 Decisões de expansão da empresa



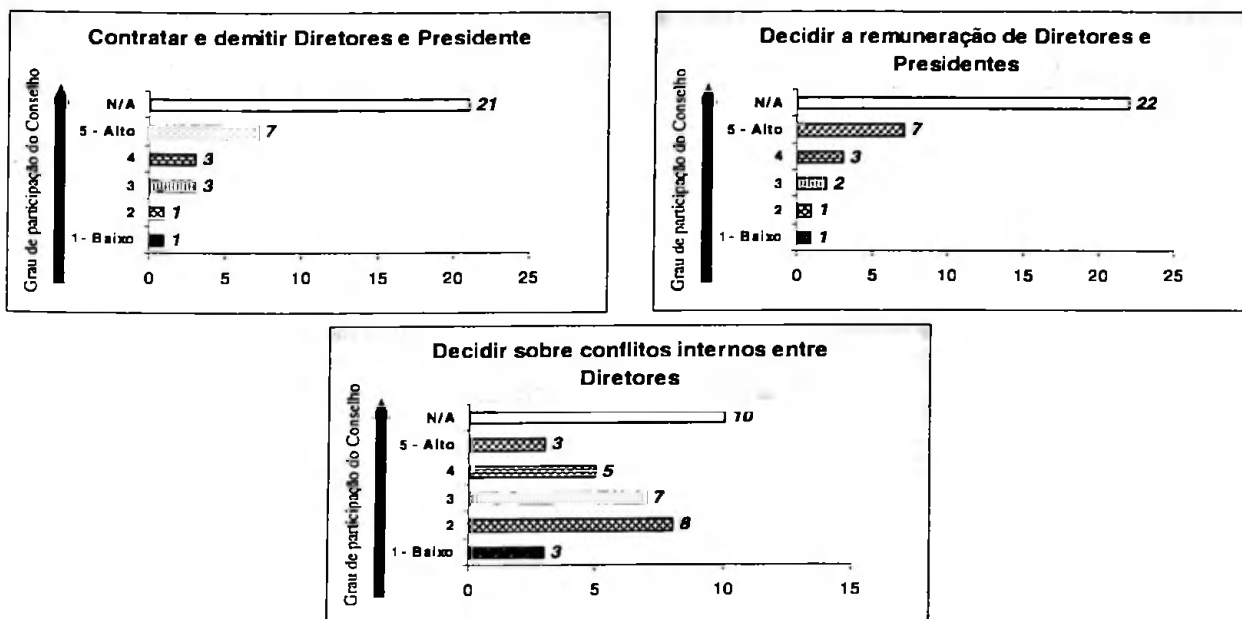
Decisões de Gestão de Pessoas

Um aspecto importante da participação dos conselheiros é sua relação hierárquica com os diretores da empresa e o Presidente. Nesse sentido, o Conselho seria o responsável por contratar e demitir os diretores e o Presidente, e pelo estabelecimento da remuneração de ambos. Estas decisões constaram da pesquisa e esperava-se que a participação dos conselheiros fosse elevada nestes casos. No entanto, 21 e 22 empresas afirmaram que tal decisão não se aplica no seu caso. Esse resultado é intrigante e remete à hipótese de que nestas empresas este fator ainda não tenha ocorrido – daí o “não se aplica”. Contudo, dentre as poucas empresas que responderam, apenas 7, em ambos os casos, afirmaram ter alta participação do Conselho nestas decisões. Outras 4 e 5 afirmaram que o Conselho participa menos destas decisões.

No caso dos conflitos internos entre diretores e Presidente, o Conselho tem a função de agir como mediador, uma vez que representa uma visão mais abrangente do que a que

diretores e presidente possuem sobre os interesses da empresa. Mesmo nesta questão, o índice de respostas “não se aplica” foi menor (10 respostas), mas a maior parte das empresas afirmou que o Conselho tem uma participação de média à baixa (18 casos) nesta questão. Fica aqui a sugestão de que a implicação deste resultado seja analisada em futuros estudos.

Gráfico 4-2 Decisões de Gestão de Pessoas

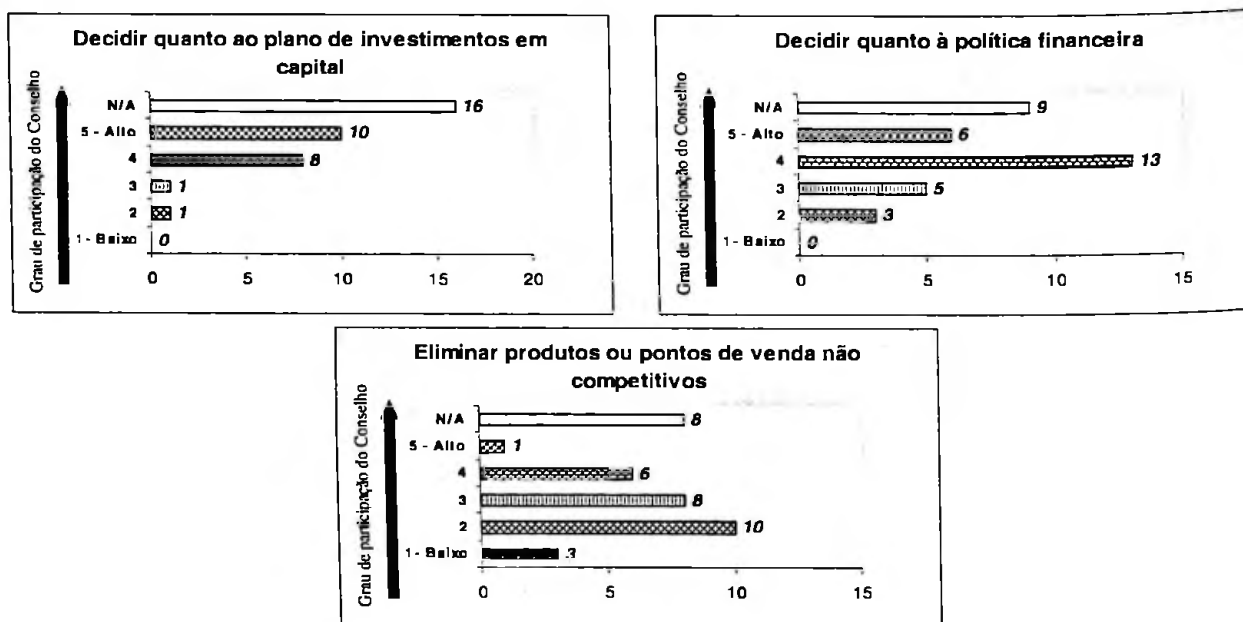


Decisões de Caráter Financeiro

As decisões de caráter financeiro abordadas pela pesquisa foram as decisões quanto ao plano de investimentos em capital e as decisões sobre política financeira. Um desdobramento da política financeira da empresa é a eliminação de produtos ou pontos de venda não competitivos. Muitos Conselhos exercem uma função de controle financeiro bastante apurada, como mostra a literatura. Era, portanto, esperado que sua participação nestas decisões fosse elevada. Isso se comprovou: 18 empresas têm um Conselho mais participativo na definição do plano de investimentos em capital, e 19 empresas o têm atuante nas decisões da política financeira. Além disso, nas médias de participação, estas duas constam entre as decisões com

maior participação do Conselho. No entanto, isso não significa que o Conselho tende a interferir diretamente sobre a eliminação de produtos ou pontos de venda não competitivos. Um alta participação do Conselho nesta questão ocorre em apenas 7 casos. Em 13, a participação do Conselho foi considerada baixa. Este resultado mostra que os Conselhos tendem a se envolver nas decisões financeiras que envolvem controle, mas têm baixa participação nas decisões que podem levar aos resultados financeiros que eles irão analisar.

Gráfico 4-3 Decisões de caráter financeiro

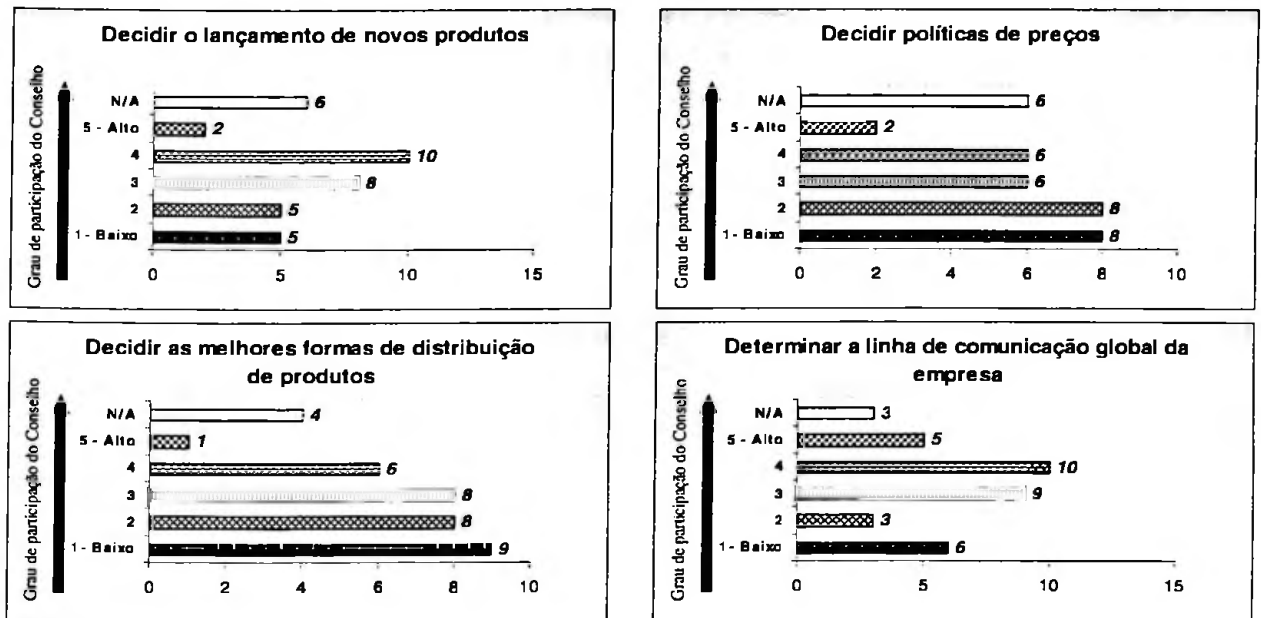


Decisões de Marketing

Em algumas das decisões listadas no instrumento, o Conselho das empresas mostrou-se menos envolvido – foi o caso das decisões relacionadas ao mix de marketing da empresa – produto, preço, praça e comunicação. Estas decisões representam, quando consideram grande escala na empresa, um grande impacto sobre os interesses dos acionistas. Para Kotler (2000), é importante para a empresa a participação do Conselho nas decisões de marketing, para que

estas representem os interesses dos acionistas. Contudo, a pesquisa mostra que, nestas questões, a participação do Conselho é menor.

Gráfico 4-4 Decisões de Marketing



Decisões de Mercado

Analisando-se as decisões referentes a mercado, nota-se menos homogeneidade nas respostas do que houve nos grupos anteriores.

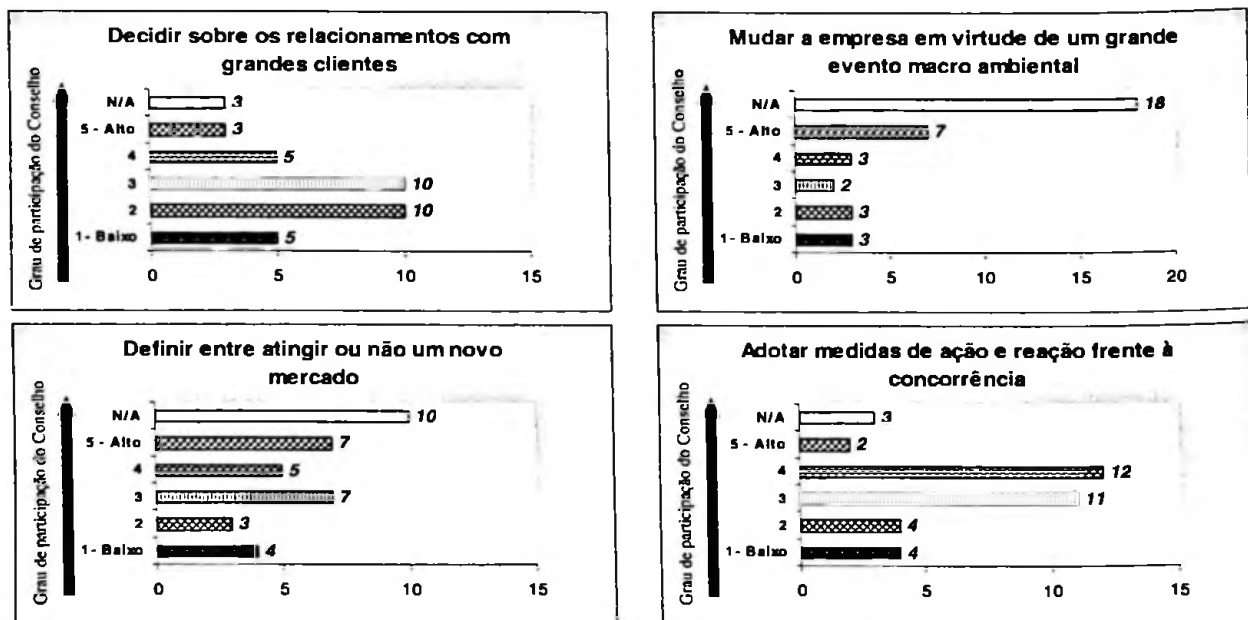
As decisões sobre o relacionamento com grandes clientes apresentaram, na maior parte das respostas, participação do Conselho de média a baixa (totalizando 25 casos). No caso dos eventos macroambientais, possivelmente as empresas pesquisadas não passaram por grandes mudanças atualmente, já que o índice de respostas “não se aplica” foi elevado (18 casos). Das que responderam de maneira válida, o Conselho tende a se envolver (10 respostas para alto envolvimento), mas há ainda empresas onde isso não ocorre (em 6 casos de baixo envolvimento).

As decisões sobre a busca de novos mercados contam, na maioria dos casos, com alta participação dos conselheiros (12 casos). A adoção de medidas de ação e reação frente à concorrência conta uma participação alta à média (26 casos) na maior parte das vezes.

Os resultados acima mostram que o Conselho se envolve em decisões de mercado, além das suas atribuições mais comuns. Estas não foram as principais decisões onde há participação do Conselho, mas, por sua magnitude, envolvem alguma participação. Interessante notar que boa parte da literatura atribui funções de controle ao Conselho, em detrimento de decisões de nível estratégico. A participação do Conselho em decisões de mercado mostra que ele também é atuante nestas questões.

Os gráficos de frequência para este grupo encontram-se no Gráfico 4-5.

Gráfico 4-5 Decisões de mercado



4.3 Critérios que estabelecem o nível de participação do Conselho

Os critérios que estabelecem o nível de participação do Conselho compõem uma variável que foi elaborada com base na literatura sobre centralização e descentralização. Os autores estudados sugerem critérios que auxiliem na busca do melhor nível de centralização para cada caso, e foram adaptados para a realidade dos conselheiros e da alta administração.

Este capítulo busca atingir o objetivo de levantar os critérios que são utilizados para estabelecer o nível de participação do Conselho nessas decisões.

Os participantes foram expostos a uma lista de critérios, os quais deveriam classificar, primeiramente, com uma nota de 1 a 5, conforme o grau de utilização do critério em sua empresa. Desta forma, quanto maior a nota, maior a utilização de determinado critério. A Tabela 4.3-1 traz as médias e desvios-padrão para as respostas.

Analisando-se somente as médias, obtêm-se os critérios que receberam maiores notas. Os quatro critérios mais pontuados foram:

1. A decisão é de grande impacto sobre a empresa (média 4,20).
2. A competência técnica do Conselho para tomar a decisão é boa (3,77).
3. As regras estão estabelecidas no estatuto de atuação do Conselho (3,43).
4. As decisões são de longo prazo (3,37).

Menos utilizadas estão a melhora do relacionamento entre a Alta Administração e o Conselho, e a necessidade de deixar o Conselho sem sobrecarga. A sobrecarga de uma das partes foi apontada por muitos autores como sendo um importante critério para decidir entre centralizar ou não uma decisão, já que sobrecarga é um dos fatores que podem gerar erros.

Tabela 4.3-1 Critérios para estabelecer a participação do Conselho nas decisões

Variáveis	Questões	Média	Desv.Padrão	Total Válidos
v4a	A decisão é de grande impacto sobre a empresa	4,20	1,24	20
v4h	A competência técnica do conselho para tomar a decisão é boa	3,77	1,15	22
v4j	As regras estão estabelecidas no estatuto de atuação do Conselho	3,43	1,50	23
v4e	As decisões são de longo prazo	3,37	1,28	27
v4g	Há períodos de crise nos negócios	3,31	1,00	29
v4f	O ambiente externo é turbulento	3,14	1,01	28
v4d	Há alto nível de incerteza em decisões importantes	3,00	1,34	30
v4i	Melhorar o relacionamento entre a Alta Administração e o Conselho	2,96	1,34	25
v4c	A decisão não precisa ser tomada rapidamente	2,26	1,06	31
v4b	O conselho precisa ficar sem sobrecarga	1,97	1,13	33

Nota: Escala das questões: 1 (é o menos importante) a 5 (é o mais importante), acrescentada do nível 6 (não se aplica).

A análise das médias de notas de cada critério mostra aqueles que receberam notas maiores. Contudo, este pode não ser um parâmetro válido para se estabelecer os critérios mais relevantes para a atribuição de decisões, uma vez que os respondentes podem ter sido expostos a essa análise pela primeira vez, e não se trata de um tema corriqueiro. Para auxiliar no levantamento dos principais critérios, também se solicitou que eles elencassem os três principais critérios utilizados em sua organização. Desta forma, possibilitou-se pontuar mais aqueles critérios de maior importância, aprimorando a qualidade da análise.

Nesta forma de análise, representada na Tabela 4.3-2, optou-se por ponderar as respostas dos participantes, de maneira a identificar os critérios que foram mais citados e em qual posição de relevância foram colocados. Portanto, foi feita uma ponderação do número de citações de cada critério. Para isso, em cada caso, contou-se o número de vezes que ele foi citado como primeiro, segundo ou terceiro critério mais relevante. Então, ponderou-se esta contagem com um índice de 1 ponto para o terceiro lugar, 1,5 ponto para o segundo lugar e 2 pontos para o primeiro lugar. Desta forma, obteve-se um resultado que mostra pontuações

maiores para os critérios que foram citados mais vezes, e considerando em que posição foram citados.

Tabela 4.3-2 Critérios mais relevantes pelo método de ponderação

<i>Pesos</i>	1o. Lugar	2o. Lugar	3o. Lugar	Ponderação
	2	1,5	1	
A decisão é de grande impacto sobre a empresa	23	7	3	59,5
As regras estão estabelecidas no estatuto de atuação do Conselho	8	5	8	31,5
As decisões são de longo prazo	1	11	5	23,5
A competência técnica do conselho para tomar a decisão é boa	4	3	2	14,5
O ambiente externo é turbulento	0	4	4	10,0
Há alto nível de incerteza em decisões importantes	0	3	5	9,5
Há períodos de crise nos negócios	0	1	7	8,5
Melhorar o relacionamento entre a Alta Administração e o Conselho	0	1	1	2,5
O conselho precisa ficar sem sobrecarga	0	1	0	1,5
A decisão não precisa ser tomada rapidamente	0	0	1	1,0

Pela ponderação, observa-se que os critérios mais relevantes para se estabelecer o nível de participação do Conselho são os mesmos da tabela que considera somente as médias; mas aqui aparecem em outra ordem:

1. A decisão é de grande impacto sobre a empresa.
2. As regras estão estabelecidas no estatuto de atuação do Conselho.
3. As decisões são de longo prazo.
4. A competência técnica do Conselho para tomar a decisão é boa.

Os respondentes também acrescentaram novos critérios, que são utilizados em suas empresas, na questão aberta correspondente no questionário. Segundo eles, o Conselho tende a participar mais das decisões quando:

- “a decisão impacta em estrutura de capital ou novos investimentos”.
- “a decisão implica em grande comprometimento de recursos financeiros”.

- “financiamentos e garantias”.
- “aspectos políticos”.
- “adoção permanente de boas práticas de Governança Corporativa: transparência nas ações internas e externas; treinamento; educação; comitês (executivo, financeiro, de auditoria, de gestão de pessoas) e responsabilidade social”.
- “achei as recomendações acima excelentes - deveriam ser aplicadas em todos os Conselhos, o que lamentavelmente não ocorre nas EMPRESAS FAMILIARES”.

As citações espontâneas dos respondentes foram muito importantes ao detalhar o tipo de impacto da decisão que é mais provável de ter maior participação do Conselho: quando se usa recursos financeiros, estrutura de capital ou aspectos políticos.

Uma empresa, em conformidade com o que é preconizado pela teoria, ainda relatou a adoção permanente de comitê de Governança Corporativa, para garantir transparência nas decisões. E, por fim, um dos entrevistados relatou que nas empresas familiares os conselheiros não costumam adotar os critérios listados para se envolverem nas decisões.

Os resultados desta variável indicam que o impacto da decisão e o fato de ser de longo prazo são os critérios mais considerados pelas empresas pesquisadas. Este resultado encontra-se em conformidade com os autores de centralização pesquisados – para Koontz e O’Donnel (1974) a influência do meio ambiente – um ambiente mais instável, mais ameaçador, deve favorecer maior centralização.

É notável também a influência do estatuto de atuação do Conselho para se estabelecer as decisões. Toma importância, portanto, o estabelecimento de um estatuto que seja condizente com os demais critérios, já que ele estabelece as decisões tomadas pelo Conselho e pode não ser adequado em determinados momentos.

4.4 Nível Geral de Participação

O estudo do nível geral de participação foi realizado em dois momentos. Num primeiro momento, foram analisados indicadores de centralização e descentralização das decisões. Num segundo momento, foram analisados aspectos relativos aos fatores facilitadores da descentralização nas empresas pesquisadas.

4.4.1 *Centralização x descentralização das decisões*

A **centralização das decisões** foi analisada por meio de quatro questões: o Conselho se envolve na parte operacional das decisões tomadas; o Conselho é centralizador; traz soluções prontas para a Alta Administração implementar e impõe decisões que nem foram discutidas com os Diretores.

Os resultados das questões sobre centralização mostraram que, em geral, nas empresas pesquisadas, o Conselho centraliza pouco as decisões. Questões negativas, ou seja, cujo resultado seria desfavorável, tiveram notas baixas, o que significa discordância. Por exemplo, “o Conselho impõe decisões que nem foram discutidas com os Diretores” teve a menor média – 1,32. Com relação ao seu envolvimento na parte operacional das decisões tomadas, somente em 4 empresas observou-se maior concordância com esta afirmação. A maior parte deles, 25 respostas, respondeu as alternativas de discordância.

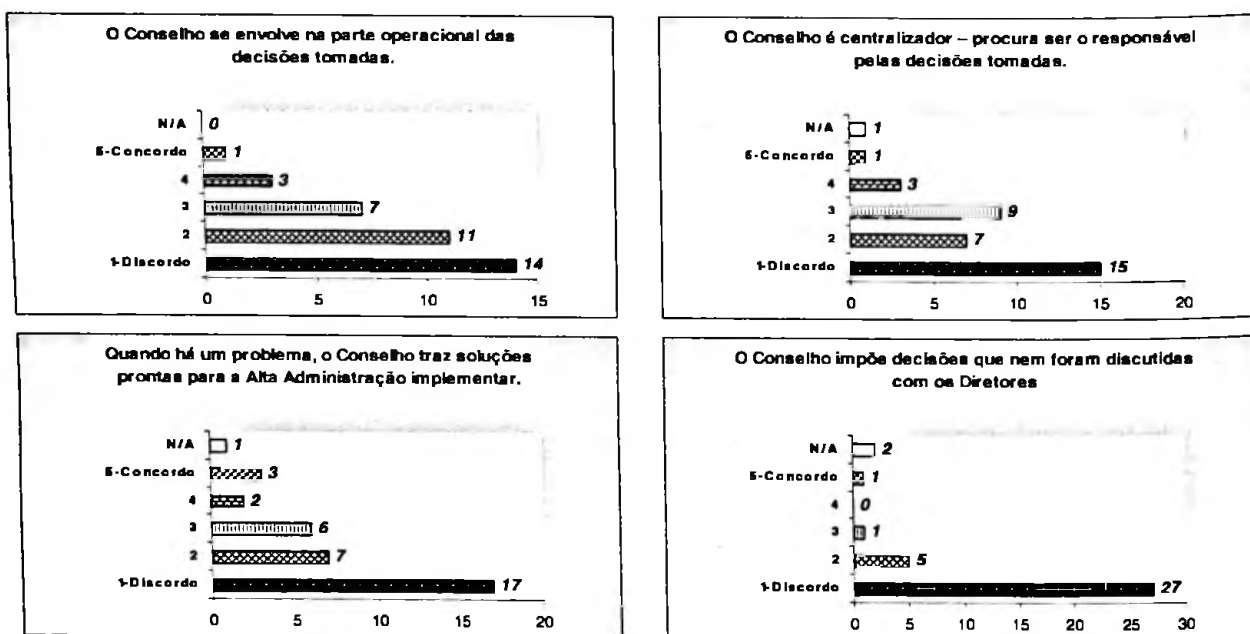
O Conselho foi considerado centralizador em apenas 4 empresas (respostas de concordância), novamente. Nas demais, houve maior discordância desta afirmação, à exceção de 9 empresas que assinalaram o valor intermediário – 3 .

Trazer soluções prontas para a Alta Administração implementar teve notas 5 e 4 (concordância) em cinco empresas. Nas demais, houve discordância desta afirmação. Isso significa que o Conselho ou não participa efetivamente da tomada de decisão – o que será

analisado mais adiante no item “descentralização”, ou colabora em equilíbrio com a Alta Administração neste processo.

Por fim, a frase com maior discordância (32 casos nas alternativas 1 e 2) neste grupo foi “o Conselho impõe decisões que nem foram discutidas com os diretores”. Houve apenas uma empresa que concordou com esta afirmação. Este resultado já era esperado, uma vez que os autores, incluindo Cury (2000) não aconselham a demasiada centralização de aspectos importantes para o negócio. O Gráfico 4-6 mostra a frequência das questões sobre centralização das decisões.

Gráfico 4-6 Centralização das decisões



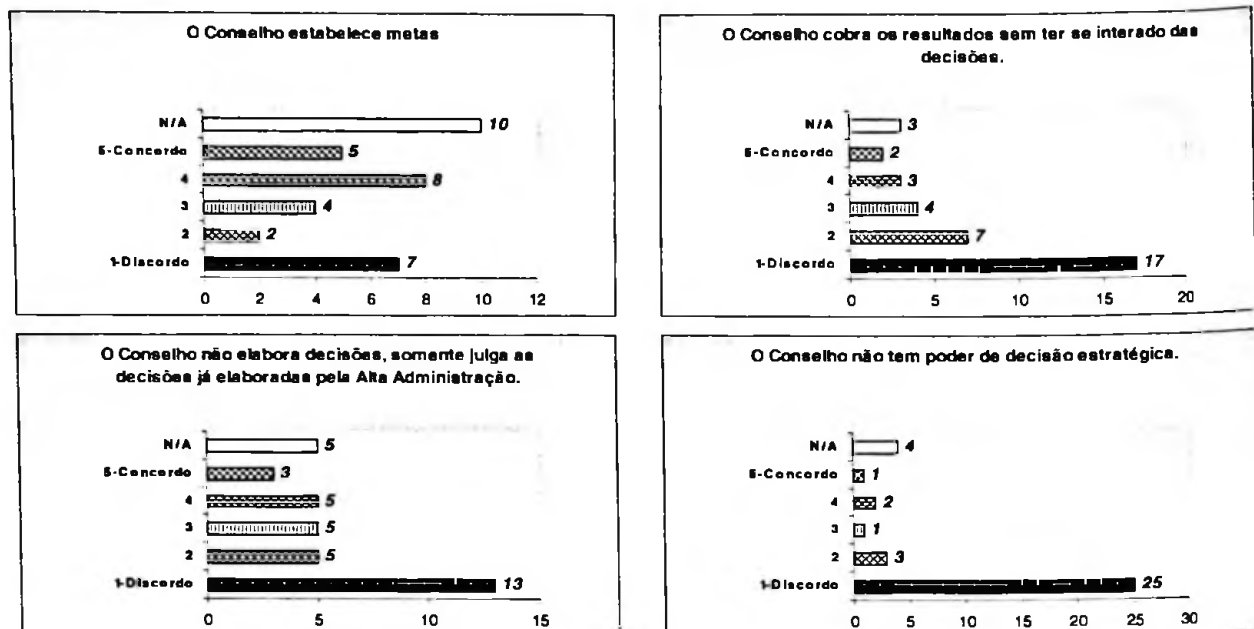
A descentralização das decisões foi analisada com base em quatro questões: o estabelecimento de metas, para serem cobradas posteriormente; a cobrança de resultados sem ter se interagido das decisões; a não elaboração de decisões em conjunto com a alta administração e a falta de poder de decisão estratégica para o Conselho.

O estabelecimento de metas, por parte do Conselho, é praticado em 13 empresas, que assinalaram as alternativas 4 e 5. Isso denota que as metas são comuns, mas analisando-se esse resultado em conjunto com as respostas que ainda serão apresentadas, percebe-se que isso não significa que o Conselho simplesmente não se intere do processo de atingimento das metas. Ao contrário, as respostas que se seguem mostram que os Conselhos vêm exercendo um papel bastante ativo como decisores nas empresas pesquisadas. Em apenas cinco empresas houve maior concordância (4 e 5) com a afirmação de que o Conselho cobra os resultados sem ter se interado das decisões.

A descentralização do Conselho parece, pelos resultados, ser mais comum do que a centralização. Em 8 empresas houve maior concordância (4 e 5) com a afirmação de que o Conselho não elabora as decisões, somente julga as já elaboradas pela Alta Administração. Este resultado, nestas empresas, contradiz o papel do Conselho de ser também um parceiro na tomada de decisão, exercendo a função de consultor, como colocam Lorsch e Khurana (2001).

Por fim, na maior parte das empresas – com a exceção apenas de 3 delas – o Conselho exerce um poder de decisão estratégica. Um total de 28 empresas tiveram maior discordância (valores 1 e 2) de que ele não tenha este poder na organização. O Gráfico 4-7 mostra a tabela de freqüência das questões relacionadas à descentralização.

Gráfico 4-7 Descentralização das decisões

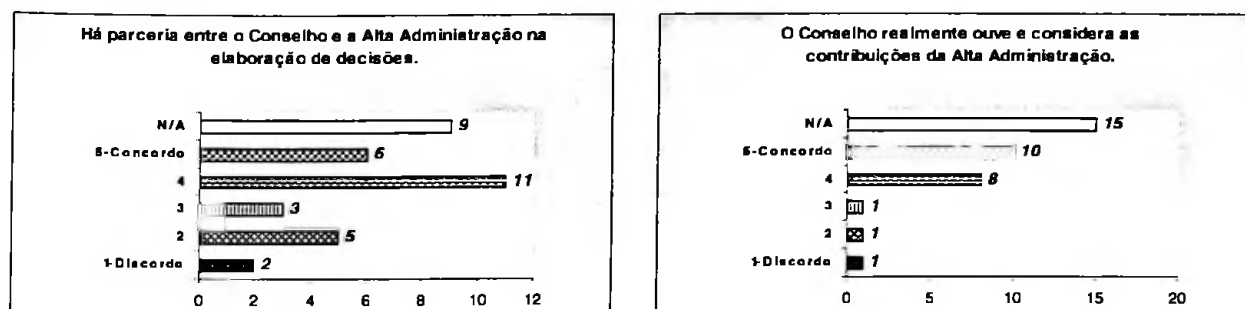


O equilíbrio entre centralização e descentralização é um ideal buscado pela maior parte das organizações, e é por este equilíbrio que a maior parte da teoria de centralização e descentralização traz suas contribuições, incluindo Cury (2000). Para analisar o equilíbrio, contou-se com três questões: o Conselho costumar pedir ajuda da alta administração para solucionarem, em conjunto, os problemas; ele realmente ouvir e considerar as contribuições da Alta Administração e a existência de parceria entre a Alta Administração e o Conselho.

Com relação a pedir a ajuda da Alta Administração para solucionarem, em conjunto, os problemas, houve uma concordância quase total entre os entrevistados – 30 deles assinalaram os valores 4 ou 5. A relação de parceria entre o Conselho e a Alta Administração teve maior concordância em 17 empresas; mas aqui já houve alguma discordância, em 10 delas que responderam 1 ou 2 – poderia-se analisar também as 9 empresas que responderam “não se aplica”.

A resposta “não se aplica” também foi a mais assinalada quando se perguntou se o Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração. Sendo esse um indicador importante de bom relacionamento entre ambos, é interessante que 18 empresas concordaram ao menos parcialmente com esta afirmação. Houve 3 empresas que assinalaram os valores iguais ou inferiores a 3, e 15 respostas “não se aplica”. O Gráfico 4-8 mostra os gráficos de frequência para estas últimas duas questões comentadas, por serem as mais interessantes deste grupo.

Gráfico 4-8 Equilíbrio entre centralização e descentralização



4.4.2 Fatores facilitadores

Analisando-se agora os fatores facilitadores da descentralização, percebe-se que, em geral, a maior parte das questões positivas tiveram uma média alta. Isso denota boas condições para favorecer a tomada de decisão compartilhada entre conselheiros e Alta Administração.

Com relação ao relacionamento entre o Conselho e a Alta Administração, percebeu-se um resultado satisfatório. Em geral, as respostas válidas avaliaram o relacionamento como amigável (16 empresas) e que existe abertura para críticas construtivas entre os conselheiros e diretores (14 empresas). Uma ressalva a este resultado aparentemente positivo é o número alto

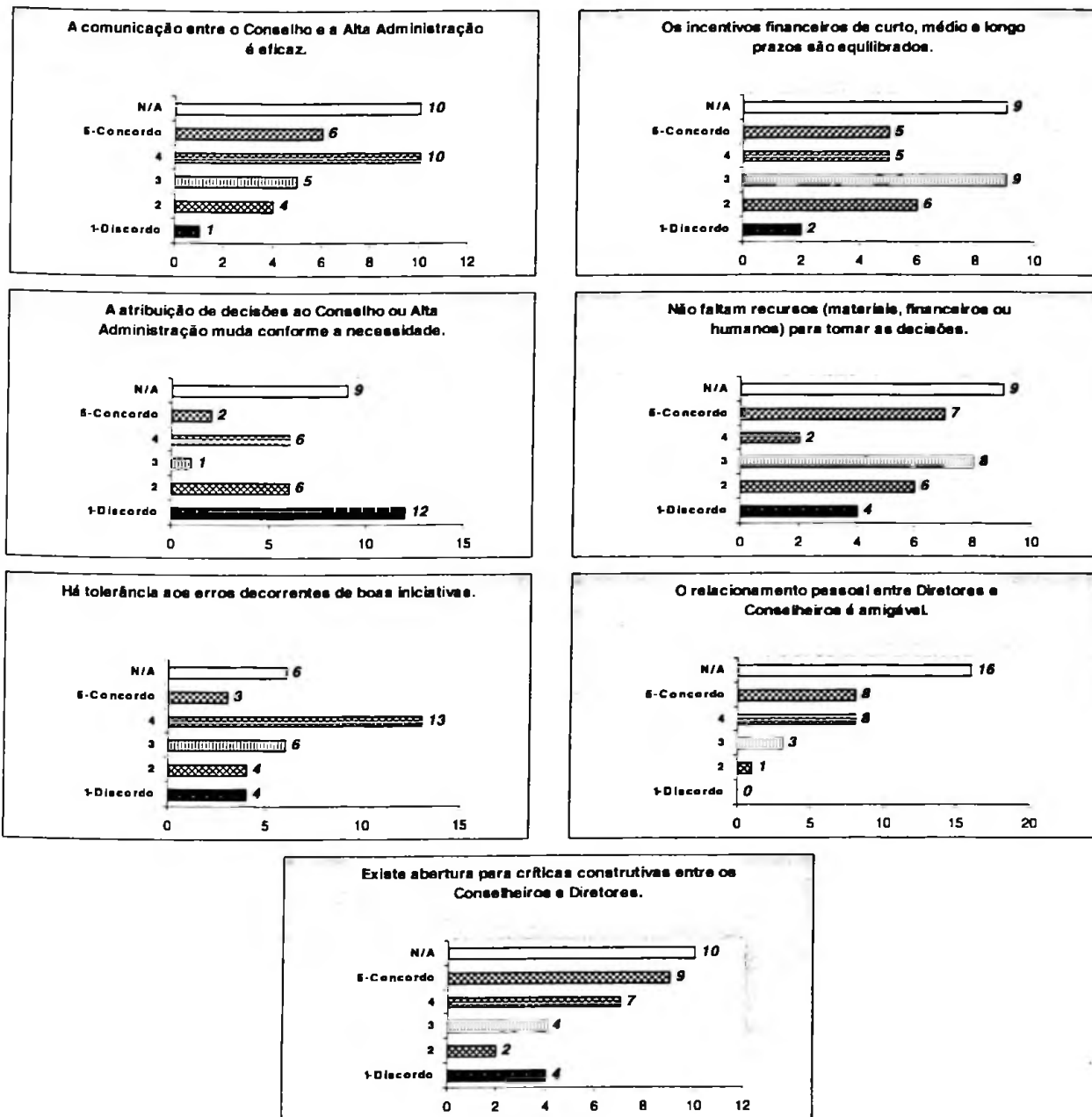
de respostas “não se aplica”. Elas podem se referir a um possível não entendimento da questão, ou, o que é provável, à dúvida entre responder ou não que discorda destas afirmações, uma vez que se trata de assuntos mais delicados.

A análise das demais questões mostrou alguns aspectos interessantes. A questão V2n - A atribuição de decisões ao Conselho ou à Alta Administração muda conforme a necessidade - mostrou que isso não ocorre em boa parte das empresas, como mostrou a média baixa de 2,26. Com o dinamismo das decisões entre conselheiros e administradores, deve haver certa flexibilidade para que as decisões sejam melhor tomadas, assegurando maior Governança.

Os resultados também mostraram que a comunicação entre o Conselho e a Alta Administração é eficaz em 16 empresas e que há tolerância aos erros decorrentes de boas iniciativas (16 casos de maior concordância). O equilíbrio nos incentivos financeiros de curto, médio e longo prazos teve notas altas - 4 e 5 - em 10 empresas. Em 17 delas, houve média ou nenhuma concordância com esta frase, mostrando ser este um ponto de atenção. Esse resultado sugere que se estude, posteriormente, a possível ênfase dada pelos Conselhos às decisões de curto prazo.

Outra questão que merece atenção em estudos futuros é a disponibilidade de recursos para tomada de decisões, que não faltam em 9 empresas, mas em 18 delas não houve maior concordância com a afirmação. Este fato pode, ainda, estar ligado à resposta da questão acima citada, já que resultados de curto prazo prezam recursos escassos.

Quadro 4-3 Fatores facilitadores da descentralização



4.4.3 Atribuição espontânea a um nível de participação do Conselho

Foi apresentada aos participantes da pesquisa uma questão de escolha única, com sete opções. Eles então, deveriam classificar sua empresa em uma das sete opções dadas. As opções foram:

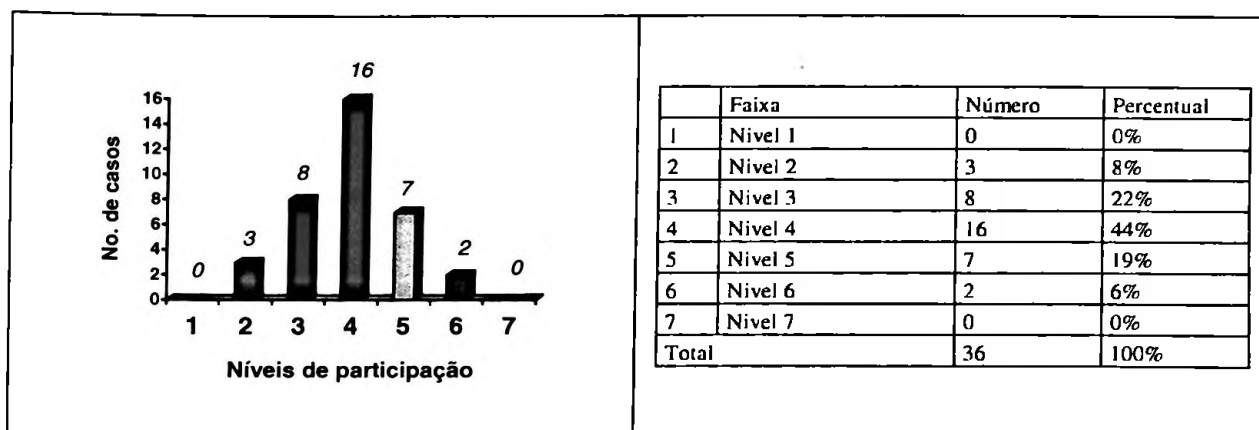
- Nível 1 – Conselho não participa das decisões de estratégia da empresa, no máximo recolhe os frutos.
- Nível 2 – Conselho no máximo cobra resultados das decisões que foram tomadas pela Alta Administração.
- Nível 3 – Conselho apenas aprova ou veta o que a Alta Administração decidiu.
- Nível 4 – Conselho elabora em conjunto com a Alta Administração a tomada de decisões estratégicas.
- Nível 5 – Conselho é quem toma as decisões estratégicas, mas procura consultar a Alta Administração.
- Nível 6 – Conselho decide e informa o que decidiu para Alta Administração, mas ainda deixa ela implementar.
- Nível 7 – Conselho decide sozinho, implementando ele mesmo a decisão, deixando praticamente inexistente o papel da Alta Administração nas decisões de estratégia da empresa.

Os níveis descritos acima foram fruto de uma análise da literatura sobre centralização e descentralização, quando procurou-se estabelecer níveis intermediários entre a total centralização das decisões pelo Conselho e a total descentralização para os administradores da

organização. Tendo sete níveis, o modelo apresenta o nível quatro como sendo o de maior equilíbrio, já que se encontra entre a descentralização (1, 2 e 3) e a centralização (5, 6 e 7).

As respostas dadas pelos participantes mostraram, como era de se esperar, que na amostra pesquisada não houve participantes que se classificaram nestes extremos. O maior número de empresas classificou-se no nível 4, ou seja, o de maior parceria entre o Conselho e a Alta Administração na tomada de decisões. É interessante notar que o número de empresas diminui à medida que se aproxima dos extremos do modelo. O Gráfico 4-9 mostra uma distribuição próxima da distribuição normal, onde 16 empresas classificaram-se no nível 4, 8 e 7 respectivamente nos níveis 3 e 5, e 3 e 2 nos níveis 2 e 6.

Gráfico 4-9 Níveis de participação do Conselho



Na classificação dada, os níveis 2 e 6 representam extremos moderados. No nível 2, o Conselho estabelece metas, mas não se envolve nas decisões tomadas. Neste nível, foram classificadas 3 empresas.

No nível 6, o Conselho tende a tomar sozinho muitas decisões, informá-las para a Alta Administração, e esta última se limita a implementar as decisões tomadas. Classificaram-se neste nível 2 empresas.

Análise cruzada dos níveis de participação

Neste item, serão apresentadas as análises cruzadas dos níveis de participação (questão v3) com as outras variáveis do estudo: decisões, critérios e níveis de participação; neste último, considerando-se as questões que analisam os fatores facilitadores de descentralização, visto que as questões de centralização e descentralização representam diretamente os níveis e serão utilizadas em uma análise posterior a esta. Seguem abaixo as análises.

Primeiramente, quando se analisa as respostas obtidas com relação à variável **Decisões**, percebe-se que, no nível 2 da classificação, o Conselho tende a ter uma baixa participação na maior parte das decisões tomadas (valores 1 e 2). Já no nível 6, onde as empresas afirmaram que o Conselho tem uma participação expressiva, encontram-se valores 4 e 5 atribuídos à maioria das decisões. A Tabela 4.4-1 mostra esse resultado somente nas cinco decisões mais relevantes, mas ele se repete também nas demais.

Isso mostra que existe um grupo de 3 empresas onde o Conselho se envolve muito pouco nas decisões de estratégia da organização, enquanto que no outro extremo tem-se outro grupo, de 2 empresas, onde a participação é bastante expressiva na maior parte das decisões tomadas.

Tabela 4.4-1 Níveis 2 e 6 – Decisões atribuídas ao Conselho

Decisões	Resposta predominante (escala de 1 a 5)	
	Nível 2	Nível 6
v1a Decidir quanto à política financeira	2 e 4	5
v1d Adotar medidas de ação e reação frente à concorrência	1	4
v1e Decidir o lançamento de novos produtos	1	4
v1f Decidir sobre os relacionamentos com grandes clientes	1	4
v1i Decidir sobre conflitos internos entre Diretores	1	5
v1m Decidir políticas de preços	1	4
v1n Determinar a linha de comunicação global da empresa	1	4
v1p Contratar e demitir Diretores e Presidente	1	5
v1r Decidir a remuneração de Diretores e Presidentes	2	5

Analisando-se as demais variáveis de análise do nível geral de participação, somente considerando-se os dois níveis extremos, percebe-se que ambos revelaram resultados semelhantes. Em ambos, não há tolerância aos erros decorrentes de boas iniciativas, a comunicação entre o Conselho e a Alta Administração não é eficaz e não existe uma avaliação formal da distribuição de decisões entre o Conselho e a Alta Administração. Percebem-se diferenças entre os níveis com relação ao estabelecimento de metas, envolvimento do Conselho na parte operacional das decisões e imposição de decisões sem consultar a Alta Administração (maiores no nível 6) e abertura para críticas construtivas (maior no nível 2).

Nos níveis intermediários, ou seja, 3, 4 e 5, foi possível analisar os dados de maneira mais rica, devido ao número de casos encontrados em cada nível: 8 casos no nível 3, 16 casos no nível 4 e 7 casos no nível 5.

Considerando-se as decisões com maior participação do Conselho, em cada nível, puderam-se analisar as médias das notas atribuídas a cada decisão, desconsiderando-se as respostas do tipo “não se aplica”. Pode-se observar que as decisões sobre o plano de investimentos em capital e a ampliação significativa da empresa aparecem com médias altas

em todos os três níveis. Aprovar fusões e aquisições destaca-se nos níveis 3 e 5, assim como a decisão sobre a remuneração de diretores e presidente.

O tipo de decisão tomada, nestes três níveis, não apresentou, portanto, grande diferenciação entre eles. Apenas no nível 4 pôde-se destacar uma nota um pouco maior para as decisões de decidir sobre alianças estratégicas e decidir sobre o investimento em inovações tecnológicas, do que nos demais níveis. Mas a diferença não foi grande.

A análise dos **critérios** utilizados pelas empresas nestes níveis não mostrou grandes diferenças. Tanto em um quanto em outro, alguns critérios são bastante utilizados: o impacto da decisão sobre a empresa, a competência técnica do Conselho para tomar a decisão, o estabelecimento de regras no estatuto de atuação do Conselho e o caráter de longo prazo das decisões.

Tabela 4.4-2 Níveis 3, 4 e 5 - Participação do Conselho nas decisões

Decisões	Resposta predominante (escala de 1 a 5)		
	Nível 3	Nível 4	Nível 5
v1b Aprovar fusões e aquisições	*** 4,0	4,2	*** 5,0
v1c Decidir quanto ao plano de investimentos em capital	* 3,6	** 4,5	*** 5,0
v1j Decidir sobre o investimento em inovações tecnológicas	2,8	* 4,3	4,0
v1k Decidir sobre a ampliação significativa da empresa	** 3,8	*** 4,6	*** 5,0
v1q Decidir sobre alianças estratégicas	3,5	* 4,4	4,5
v1r Decidir a remuneração de Diretores e Presidentes	*** 4,0	4,0	*** 5,0

Legenda: *** Maior média; ** 2º. Maior; * 3º. Maior

Com relação às demais variáveis que analisaram o **nível geral de participação**, mais uma vez, nestes três níveis não há diferenças expressivas. Nos três, as condições com maior grau de concordância foram “o Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração” e “o relacionamento pessoal entre Diretores e Conselheiros é amigável”. Destaca-se, no nível 5, maior equilíbrio para os incentivos financeiros de curto, médio e longo prazos. No nível 4, destaca-se o fato de o Conselho costumar pedir ajuda para a Alta

Administração para solucionarem em conjunto os problemas, e a relação de parceria entre o Conselho e a Alta Administração.

Tabela 4.4-3 Análise do nível geral de participação para os grupos 3, 4 e 5

Condições	Resposta predominante (escala de 1 a 5)		
	Nível 3	Nível 4	Nível 5
v2b – Os incentivos financeiros de curto, médio e longo prazos são equilibrados.	2,63	3,43	***5,00
v2c - O Conselho costuma pedir a ajuda da Alta Administração para solucionarem, em conjunto, os problemas.	3,00	**4,30	**4,67
v2d – Há tolerância aos erros decorrentes de boas iniciativas.	**3,57	3,43	3,25
v2j - O Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração.	***4,20	***4,50	***5,00
v2l - O relacionamento pessoal entre Diretores e Conselheiros é amigável.	***4,20	**4,30	**4,67
v2w – Há parceria entre o Conselho e a Alta Administração na elaboração de decisões.	2,71	*4,31	3,75

Legenda: *** Maior média; ** 2ª. Maior; * 3ª. Maior. Em negrito, as menores médias.

Sintetizando-se as análises cruzadas entre as variáveis, tem-se que, à medida em que cresce o nível de participação, aumenta também a participação do Conselho em decisões mais específicas na organização, como o plano de investimentos em capital. Os critérios utilizados não sofrem grande modificação conforme muda o nível de participação. O impacto da decisão e as regras do estatuto de atuação do Conselho são, em todos os casos, importantes critérios a serem levados em consideração. As questões de fatores facilitadores da descentralização são o grupo onde se pode notar maior diferença conforme mudam os níveis de participação. Nos primeiros níveis (2 e 3), embora o Conselho ainda não tenha uma participação ativa nas decisões, é interessante notar que os participantes citaram a abertura para críticas construtivas e o relacionamento amigável entre conselheiros e diretores. Nos níveis intermediários (4 e 5), percebe-se que o Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração. No sexto nível, e em coerência com a própria descrição deste nível, o

Conselho tende a estabelecer metas, envolver-se na parte operacional das decisões tomadas e centralizar decisões.

Níveis de participação ponderados pelas questões de centralização

A questão V3, que sintetizou espontaneamente o nível de participação das empresas, através de auto-avaliação, foi analisada conforme sua relação com as questões de centralização, descentralização e equilíbrio. Por exemplo, o estabelecimento de metas, ou não, pelo Conselho, está ligado ao Nível 1 do modelo, na medida em que não estabelecer metas configura um Conselho ausente. Da mesma forma, envolver-se na parte operacional das decisões tomadas configuraria o nível 7.

Para todas as análises elaboradas até o momento, considerou-se a resposta espontânea dos participantes, ao classificarem-se em um nível. Contudo, tal classificação pode ser questionada ao se analisar as outras questões que eles responderam.

A Tabela 4.4-4 mostra, primeiramente, as questões que se relacionam com cada um dos níveis estabelecidos no modelo. A seguir, mostra o número de casos que foram classificados espontaneamente, pelos participantes, em cada um dos níveis do modelo. Este número já foi mostrado anteriormente, em todas as análises feitas até o momento. Na coluna seguinte, foi feita uma classificação manual das empresas nos níveis de participação, considerando suas respostas às questões que se relacionam a cada nível.

Classificando-se desta forma, pode-se encontrar 3 empresas que puderam ser classificadas no nível 1 – ausente. Embora os respondentes destas empresas não tenham se classificado neste nível, eles responderam, ao mesmo tempo, que o Conselho **não** estabelece metas para serem cumpridas, e que o Conselho **não** tem poder de decisão estratégica. Devido ao impacto destas respostas, pode-se sugerir a classificação destas empresas no nível 1.

Esta nova classificação faria com que a quantidade de empresas concentradas no nível 4 diminuísse para doze organizações, e quatro empresas pudessem ser classificadas no nível 7.

Foi dada a preferência, para se fazer as análises do trabalho, à resposta espontânea dos participantes. Mas a análise abaixo mostra que algumas empresas ainda estão trilhando um caminho mais longo em direção ao nível de equilíbrio.

Tabela 4.4-4 Classificação manual nos níveis de participação do Conselho

Nível	Questões Relacionadas	Nº de casos na classificação espontânea (V3)	Nº de casos na classificação manual (variáveis V2)
1 Ausente	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho estabelece metas (v2a) (<i>resposta baixa</i>) O Conselho não tem poder de decisão estratégica (v2k) (<i>resposta alta</i>) 	0	3
2 Cobra	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho cobra os resultados sem ter se interado das decisões (v2f) (<i>resposta alta</i>) 	3	4
3 Aprova	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho não elabora decisões, somente julga as decisões já elaboradas pela Alta Administração (v2h) (<i>resposta alta</i>) 	8	7
4 Participativo	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração (v2j) (<i>resposta alta</i>) Há parceria entre o Conselho e a Alta Administração na elaboração de decisões (v2w) (<i>resposta alta</i>) 	16	12
5 Democrático	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho costuma pedir a ajuda da Alta Administração para solucionarem, em conjunto, os problemas (v2c) (<i>resposta alta</i>) Quando há um problema, o Conselho traz soluções prontas para a Alta Administração implementar (v2t) (<i>resposta alta</i>) 	7	3
6 Centralizador	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho é centralizador – procura ser o responsável pelas decisões tomadas (v2q) (<i>resposta alta</i>) O Conselho impõe decisões que nem foram discutidas com os Diretores (v2r) (<i>resposta alta</i>) 	2	3
7 Operacional	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho se envolve na parte operacional das decisões tomadas (v2e) (<i>resposta alta</i>) 	0	4

Análise de correlação de postos

Os níveis de participação do Conselho (variável V3) foram correlacionados com as variáveis V1 – Decisões, V2 – Critérios e V4 – Condições, no sentido de verificar possíveis relações entre as variáveis. Os resultados mostraram que não há correlações significativas entre a variável V3 e as demais, quando se considera um índice mínimo de correlação de 0,8. Escolheu-se este índice, bem próximo de 0,9, devido à amostra pequena.

Nas tabelas que se seguem, nos anexos deste trabalho, encontram-se os resultados das análises feitas. As baixas correlações demonstradas devem-se, em parte, ao número insuficiente de casos analisados para que se possa estabelecer correlações mais expressivas.

Quadro 4-4 Índices mais expressivos (>0,8)

Definir entre atingir ou não um novo mercado	Mudar a empresa em virtude de um grande evento macro ambiental	0,81
Decidir sobre alianças estratégicas	Decidir a remuneração de Diretores e Presidentes	0,89
Os incentivos financeiros de curto, médio e longo prazo são equilibrados	Providencia-se qualificação contínua para os Conselheiros	0,81
Existe uma avaliação formal da distribuição de decisões entre o Conselho e a Alta Administração	Os incentivos financeiros de curto, médio e longo prazos são equilibrados	0,83
O relacionamento e a comunicação entre Conselheiros e Diretores estão melhorando constantemente	A comunicação entre o Conselho e a Alta Administração é eficaz	0,93
O relacionamento e a comunicação entre Conselheiros e Diretores estão melhorando constantemente	O Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração	0,81

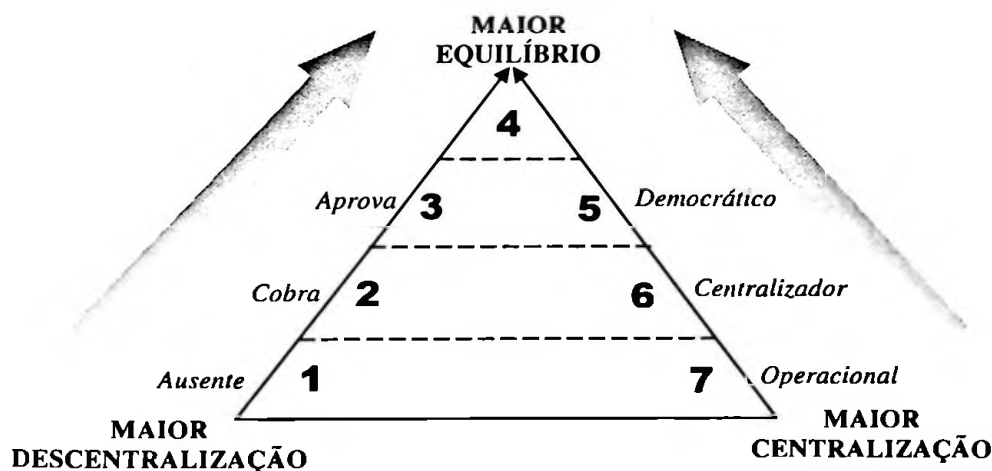
As correlações estão apresentadas, nos anexos deste trabalho, na Tabela 7.3-1, Tabela 7.3-2 e Tabela 7.3-3.

4.5 Modelo de análise dos resultados

A análise dos dados obtidos levou à criação de um modelo que classifica os níveis de participação do Conselho. Nele, agruparam-se os casos estudados de acordo com o nível de

participação do Conselho que eles demonstraram no levantamento. A partir da teoria estudada, foram estabelecidos sete níveis de participação do Conselho. As respostas obtidas no levantamento foram classificadas nestes níveis, de acordo com o esquema a seguir.

Quadro 4-5 Modelo Conceitual de Participação do Conselho



Fonte: Modelo conceitual desenvolvido neste estudo

Os níveis ilustrados no Modelo acima, que vão de 1 a 7, referem-se ao estilo de participação do Conselho, que pode variar de *maior descentralização*, nos casos em que o Conselho não participa das decisões, a *maior equilíbrio* ou *maior centralização*.

Neste último caso, o Conselho de Administração não só é responsável pela maior parte das decisões, como também as implementa. Já o nível 4 – *maior equilíbrio* – agrupa os Conselhos que dividem com a Alta Administração a responsabilidade pelas decisões e atuam como parceiros na elaboração das estratégias, dividindo responsabilidade, autoridade e poder.

Foram atribuídas nomenclaturas para os diferentes níveis, de acordo com o que foi apresentado aos participantes desta pesquisa, e seguindo-se a escala apresentada no modelo acima.

Quadro 4-6 Descrição dos níveis de participação do Conselho

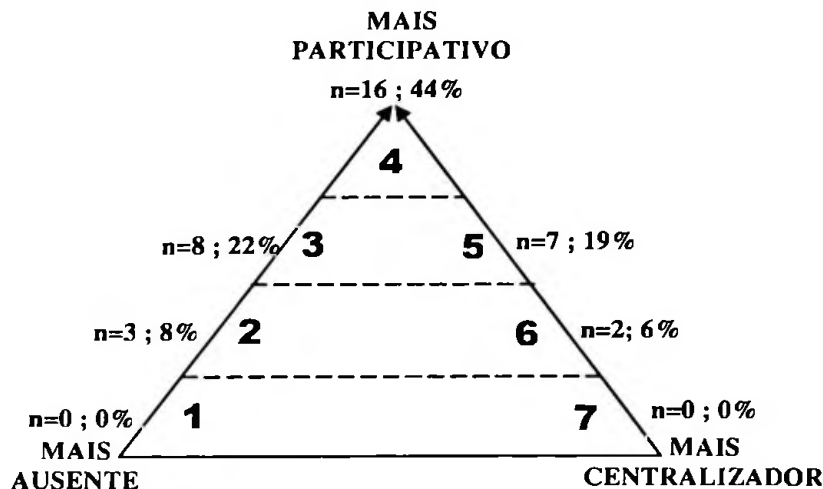
NÍVEL	DESCRIÇÃO
1 Ausente	Não participa da tomada de decisões, nem as aprova. Sua função se limita a recolher dinheiro da empresa.
2 Cobra	A função do Conselho se expande para a cobrança de resultados; contudo, não se envolve na tomada de decisão.
3 Aprova	Sua interação na tomada de decisão é feita por meio da aprovação ou desaprovação das decisões propostas pela Alta Administração.
4 Equilíbrio	O Conselho participa da tomada de decisões estratégicas, ao lado da Alta Administração. Há uma relação de parceria e confiança mútua.
5 Democrático	O Conselho conduz à tomada de decisões estratégicas de maneira democrática. Embora ele conduza as decisões, considera as contribuições da Alta Administração.
6 Centralizador	O Conselho centraliza as decisões estratégicas. Repassa para a Alta Administração as decisões tomadas, e ela se restringe a implementá-las.
7 Operacional	O Conselho decide e ainda se envolve na parte operacional das decisões estratégicas, reduzindo a função da Alta Administração.

De acordo com o modelo, conforme aumenta o nível de participação, maior o envolvimento do Conselho nas decisões. Contudo, maior envolvimento não é necessariamente uma escolha melhor, pois à medida que o envolvimento aumenta, o Conselho passa a centralizar decisões que, muitas vezes, são operacionais e corriqueiras na empresa. Isso pode prejudicar a rotina de administração da companhia, tirando poder do presidente. O número de empresas aumenta conforme se chega na situação de equilíbrio, na qual o Conselho centraliza algumas decisões, descentraliza outras e mantém uma relação de parceria com a Alta Administração. Muitos autores defendem esse relacionamento afirmando que o Conselho deve agir como um consultor que efetivamente contribui para melhores decisões tomadas na organização.

Os resultados obtidos na pesquisa mostram que, dentre as empresas que participaram do levantamento, há maior concentração de empresas no nível 4, o de equilíbrio, e percebe-se uma maior concentração indo dos extremos para o centro, como demonstra a setas no Quadro 4-5. Daí o formato triangular do modelo, sugerindo que existe uma tendência central para que

as empresas sigam para o quarto nível, independentemente de iniciarem-se em um nível de maior centralização ou de maior descentralização.

Quadro 4-7 Classificação das empresas nos níveis de participação do Conselho



A ilustração demonstra que os níveis 1, 2, e 3 são variações de um Conselho menos participativo. O nível 4 mostra um equilíbrio entre participação e descentralização de autoridade para o Presidente. Representa um estágio em que há parceria entre Conselho e Alta Administração na tomada de decisões. Na medida em que se transcorre para os níveis seguintes, 5, 6 e 7, aumenta a concentração de decisões sob a responsabilidade do Conselho, e ele passa a se envolver mais no dia-a-dia da empresa.

Os extremos do modelo – 1 e 7 – mostram situações em que ou o Conselho ou a Alta Administração passam a exercer um papel figurativo na empresa, na medida em que o outro toma as principais decisões. Daí vieram as denominações dadas aos níveis de participação, conforme mostra a descrição de cada um deles no **Erro! A origem da referência não foi encontrada..**

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo responder à questão: “como é a participação dos Conselhos nas decisões de estratégia das empresas?” Para isso, foi realizado um estudo quantitativo com conselheiros de empresas, filiados ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Dado o elevado nível hierárquico dos respondentes, a amostra de 36 respostas, inicialmente pequena, torna-se relevante para o estudo do problema, já que se pesquisou um público de difícil acesso.

O objetivo geral do estudo – analisar o nível de participação do Conselho nas decisões de estratégia das empresas – teve três desdobramentos: o primeiro foi o de examinar as possíveis decisões de estratégia que são atribuídas ao Conselho de Administração nas organizações; o segundo foi levantar os critérios que são utilizados para estabelecer o nível de participação do Conselho e o terceiro foi analisar o nível geral de participação do Conselho, frente à teoria de centralização e descentralização de decisões.

Os resultados apresentados inserem-se no contexto da Governança Corporativa – um tema contemporâneo e que, pela sua importância e histórico de pesquisas, tende a não se constituir em um modismo. Especificamente no Brasil, medidas como o “Novo Mercado” fazem com que estejam crescendo as exigências que investidores, acionistas e a sociedade fazem sobre as organizações, demandando sistemas mais transparentes e éticos.

Dentro do tema Governança, são várias as abordagens que se pode dar, uma vez que se trata de um assunto amplo. Muitos trabalhos focam seu objeto de estudo em questões financeiras, analisando por exemplo a relação entre a Governança e o valor da empresa.

O papel dos Conselhos, dentre os estudos de Governança, vem sendo questão de discussão. Os trabalhos sobre o tema têm, em geral, como objetivo, estabelecer regras para a formação do Conselho e para as atividades que este deve desempenhar. Daí a importância de se estudar qual seu nível de participação nas organizações.

Com relação às **decisões** tomadas pelo Conselho, boa parte da literatura sobre Governança atribui funções de controle a este órgão. Outros autores expandem a função do Conselho; para estes, o Conselho deveria também se envolver nas decisões estratégicas da organização, e não simplesmente delegar as funções de administração para o Presidente e Diretores. Desta maneira, o Conselho poderá garantir que os interesses dos acionistas, sociedade e de todas as partes interessadas sejam respeitados. Boa parte dos problemas de Governança passam por esta problemática, e a participação do Conselho é uma das questões centrais para se resolvê-la.

Os resultados mostraram que o Conselho das empresas tende a se envolver com maior ênfase nas decisões que envolvem a expansão da empresa e são, por isso, de importância extrema. Sendo assim, uma fusão ou ampliação significativa, embora sejam mais incomuns, são decisões em que a participação do Conselho mostrou-se intensa. Este resultado vai de encontro aos autores estudados, que têm em comum o fato de que, para eles, o Conselho deve se envolver em assuntos de maior impacto.

Outras decisões que também são comumente atribuídas aos Conselhos são aquelas mais ligadas à função de controle. As decisões de aspectos financeiros ocuparam a segunda posição em termos de médias de notas dos participantes. E os aspectos financeiros ligam-se intimamente a aspectos de controle da organização, daí tais decisões serem atribuídas mais fortemente ao Conselho.

Embora também sejam decisões de impacto considerável, e de nível estratégico, algumas têm uma participação menor do Conselho. São elas as do grupo de marketing, tais como decisões sobre produtos, sua distribuição e comunicação da empresa. Outras decisões nas quais o Conselho se envolve menos são as de gestão de pessoas, mas quando se considera a gestão da diretoria e presidência, e não a dos funcionários em geral. Sendo o Conselho o

nível hierarquicamente superior à presidência, deveria se envolver mais na contratação destes membros, sua remuneração e avaliação. Os resultados mostraram que, em muitas empresas, a participação dos conselheiros nestas questões é menor – contudo, em algumas organizações, o Conselho se envolve nestas decisões por estarem discriminadas no estatuto de atuação.

Os resultados mostraram que os quatro **critérios** mais utilizados para se atribuir decisões ao Conselho são: o impacto da decisão sobre a empresa; o estabelecimento de regras no estatuto de atuação do Conselho; o prazo longo das decisões; e a competência técnica do Conselho para tomar a decisão ser boa.

Estes critérios seguem o que é preconizado pela literatura de centralização e descentralização. Ou seja: quanto maior o impacto da decisão, maior a influência do Conselho sobre ela. Aqui o estatuto de atuação do Conselho também exerce uma influência considerável – está entre os quatro critérios que mais importam para os participantes. O estatuto de atuação pode ser encarado como um resultado promissor, já que se tende a regularizar a participação dos conselheiros, mas também pode ser um alerta. Uma vez definidas as funções do Conselho no estatuto, fica mais difícil muda-las em uma situação de alerta. Os resultados da variável anterior – decisões – mostraram que há decisões importantes onde os Conselhos se envolvem menos. Essa prática pode dificultar com que o Conselho atue como parceiro estratégico da alta administração, e seu estatuto pode fazer com que esta situação não se modifique.

Analisando-se o **nível geral de participação**, pôde-se verificar que alguns Conselhos centralizam as atividades, e outros as descentralizam muito intensamente. Mas os Conselhos que o fazem são minoria. Na realidade, a maior parte das empresas pesquisadas mostrou buscar um equilíbrio entre a centralização e a descentralização das decisões. Isso pôde ser demonstrado pela questão de escolha espontânea de um dos sete níveis de participação

propostos para os participantes. Os casos de empresas que estão em um dos dois extremos (1, 2, 6 e 7) são muito poucos – o que até impossibilitou cruzar esta variável com dados da amostra, para verificar eventuais relações. A maior parte das empresas mostrou buscar um equilíbrio entre a centralização e a descentralização, espontaneamente classificando-se nos níveis 3, 4 e 5.

Relacionando-se a auto-avaliação dos participantes em um nível de participação com as demais questões do instrumento de coleta, notou-se pouca variação dentre os níveis, a não ser nas questões de centralização e descentralização, que mudam realmente conforme os níveis avançam de 1 a 7. As questões que demonstraram maior homogeneidade independentemente do nível de participação da empresa foram as questões dos fatores facilitadores da descentralização. Obtiveram-se respostas muito satisfatórias para questões que analisam o relacionamento entre o Conselho e a Alta Administração. É contudo, mais difícil para os participantes expressar opiniões que critiquem este aspecto. A maior parte das condições preconizadas pela literatura foi satisfeita.

Aspectos importantes que podem ser aprimorados nas organizações dizem respeito à necessidade de qualificação contínua para os conselheiros, à avaliação periódica da distribuição das decisões e à adoção de um seguro de responsabilidade para os conselheiros.

Uma forma de análise dos dados é proposta pelo modelo conceitual elaborado por esta dissertação, e apresentado no capítulo anterior. Como se esperava, os extremos do modelo – Conselho centralizador (nível 7) ou Conselho ausente (nível 1) – não obtiveram nenhuma empresa classificada. Na medida em que o equilíbrio entre a participação do Conselho e da Alta Administração se aproximava – nível 4 – aumentava o número de empresas que se classificavam nos níveis.

Fazendo-se uma análise mais conjunta das variáveis da pesquisa, conclui-se que, considerando-se as decisões tomadas, à medida que cresce o nível de participação, aumenta também a participação do Conselho em decisões mais específicas na organização, como o plano de investimentos em capital. Os critérios utilizados não sofrem grande modificação conforme muda o nível de participação. Nos níveis de maior centralização (2 e 3), embora o Conselho ainda não tenha uma participação ativa nas decisões, é interessante notar que os participantes citaram a abertura para críticas construtivas e o relacionamento amigável entre conselheiros e diretores. Nos níveis intermediários (4 e 5) percebe-se que o Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração. No sexto nível, e em coerência com a própria descrição deste nível, o Conselho tende a estabelecer metas, envolver-se na parte operacional das decisões tomadas e centralizar decisões. Embora existam somente dois casos neste nível, as respostas das duas empresas mostraram que o relacionamento e a comunicação entre conselheiros e diretores *não* estão melhorando constantemente, e *não* há uma relação de parceria entre a Alta Administração e o Conselho.

Conclui-se que a maior parte das empresas, ao contrário do que alguns mostram, conta com Conselhos que participam ativamente das decisões de estratégia – alguns até de forma centralizadora – extrapolando a questão do mero controle sobre os resultados obtidos pela Alta Administração.

Os resultados desta pesquisa têm algumas **limitações**. Primeiramente, contou-se com uma amostra não probabilística. O estudo também teve um caráter exploratório, com uma variedade de termos utilizados principalmente nas questões sobre decisões; daí a possibilidade de diferentes interpretações em algumas das questões por parte dos entrevistados, o que procurou-se minimizar com as entrevistas que foram realizadas antes da coleta de dados quantitativa. A literatura sobre centralização é pobre nesta temática, o que não permitiu contrapor a teoria aos resultados empíricos.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas nesta temática da participação dos Conselhos nas decisões de estratégia. Alguns dos temas sugeridos são: a questão dos Conselhos de empresas familiares e a eficácia das decisões tomadas pelo Conselho. Como uma continuidade para esta pesquisa, o autor do trabalho planeja aprofundar-se no estudo das variáveis que permitem um melhor nível de decisões dos Conselhos: como os Conselhos concebem e monitoram a estratégia, que instrumentos de planejamento, de apoio à tomada de decisão e de monitoramento da estratégia são utilizados e qual sua eficácia.

6. BIBLIOGRAFIA

AGUILERA, R. V.; JACKSON, G.. *The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants*. **Academy of Management Review**, vol. 28, nº3, 447-465, 2003.

ALLEN, F.; GALE, D.. *Comparing financial systems*. 1 ed. Cambridge MA: MIT Press, 2000.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P.. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 1999

BARROS, B. T. Democracia no discurso, centralização na prática. **Harvard Business Review**, abril de 2004, pp. 29-34.

BIRCHFIELD, R. *Tomorrow's boards*. **New Zealand Management: Director Supplement**, p. 8, novembro de 2003.

BRADLEY, N. *Corporate Governance Scoring and the Link Between Corporate Governance and Performance Indicators: in search of the Holy Grail*. **1st International Conference on Corporate Governance – Centre for Corporate Governance Research, The Birmingham School**. New York: v. 12, nº 1, january 2004.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**. V.37, n.3, p. 19-32, jul/set.2002.

CHARAN, R. *Five lessons for active boards*. **Revista Fortune**, v. 139, nº 11, p. 220, julho de 1999.

CHARREAUX, G.; DESBRIÈRES, P.. *Corporate Governance: stakeholder value versus shareholder value*. New York: **Journal of Management and Governance**, 2001, pp. 107-128.

CONGER, J. A.; FINEGOLD, D.; LAWLER III, E. E. Avaliando o desempenho do Conselho de Administração. In: HARVARD Business Review. **Experiências de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CURY, A.. **Organização & Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

D'ESTAING, O. G.. *La descentralizacion en la empresa*. Buenos Aires: Libreria El Ateneo Editorial, 1973.

DONALDSON, G.. Nova ferramenta para os Conselhos de Administração: auditoria estratégica. In: HARVARD Business Review. **Experiências de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMEIRA, V. J.. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1963.

LODI, J. B.. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **O Conselho de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1988.

LORSCH, J. W.; KHURANA, R.. Mudança de líderes: o papel do Conselho de Administração. In: HARVARD Business Review. **Experiências de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MALACRIDA, M. J. C.. **Governança Corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa**. Dissertação (Mestrado) apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da – Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 2004.

- MARCELINO, G. F.. **Contribuições à descentralização: um estudo dos sistemas estaduais de ciência e tecnologia.** Tese (Doutorado) apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA / USP, 1984.
- MILLS, D. Q.. **Empowerment: um imperativo.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MONTGOMERY, C. A; KAUFMAN, R.. O elo perdido do Conselho. **Harvard Business Review**, março de 2003, pp.62-69.
- NADLER, D. A. A construção de um Conselho eficaz. **Harvard Business Review**, maio 2004, pp.76-85.
- OKIMURA, R. T.. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil.** Dissertação (mestrado) apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo: FEA USP, 2003.
- POUND, J.. A promessa da empresa governada. In: Harvard Business Review. **Experiências de Governança Corporativa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- REYNOLDS, R. S. Building a world-class board. **Directorship**, v. 25, nº 9, outubro de 1999.
- SALMON, W. J. Prevenção de crises: como engrenar o Conselho. In: HARVARD Business Review. **Experiências de Governança Corporativa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SANTOS, H.M.; ALMEIDA, M.I.R. Governança Corporativa e estratégia organizacional: um estudo do funcionamento no contexto brasileiro. In: COSTA, B.K.; ALMEIDA, M.I.R. **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2002.
- SELLTIZ *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

SHAPIRA, Z. *Governance in organizations: a cognitive perspective*. New York: **Journal of Management and Governance**, v. 4, 2000, pp. 53-67.

SHERMAN, H.. *Corporate Governance Ratings*. **1st International Conference on Corporate Governance** – Centre for Corporate Governance Research, The Birmingham School. New York: v. 12, nº 1, january 2004.

SILVEIRA, A. D. M.. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Dissertação (Mestrado) apresentada à Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 2002.

SOARES, C. R. P.. **O impacto da Governança Corporativa sobre o comportamento do preço de ações no Brasil: o caso do papel e celulose, 2000 a 2003**. Dissertação (mestrado) apresentada ao Departamento de Economia Aplicada da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo. Piracicaba: USP, 2003.

STEINBERG, H.. **A dimensão humana da Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

STRENGER, C.. *The corporate governance scorecard: a tool for the implementation of corporate governance*. **1st International Conference on Corporate Governance** – Centre for Corporate Governance Research, The Birmingham School. New York: v. 12, nº 1, january 2004.

TAYLOR, B.. *Corporate Governance: the crisis, investors' losses and the decline in public trust*. Greenland: **Center for Board Effectiveness**, vol. 11, nº 3, julho 2003.

TIROLE, J.. *Corporate governance*. In: **Econometrica**, Vol.69, n.1, January 2001, p.1-35.

TOLEDO, P. F. C. S.. **O Conselho de Administração na sociedade anônima: estrutura, funções e poderes, responsabilidade dos administradores**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRACY, D.. **10 passos para o Empowerment**: um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VASCONCELLOS, E. P. G., MURITIBA, S. N.; MAMINI, B.. Componentes da Governança Corporativa. Artigo em elaboração, 2005.

VINTEN, G.. *The corporate governance lessons from Enron*. **Corporate Governance Review**, v. 2, 2004, pp. 4-9.

WITTMAYER, C.. *The Practice of Management: Timeless views and principles*. **Academy of Management Executive**, Vol. 17 Issue 3, p13, Aug2003.

REVISTA CORPORATE BOARD. *Future corporate boards will gain even more influence and independence.*; Vol. 19 Issue 113, p.25, 2p, Nov/Dec 1998.

6.1.1 Sites rastreados

BOVESPA Bolsa de Valores de São Paulo www.bovespa.com.br

CVM Comissão de Valores Mobiliários www.cvm.gov.br

EBSCO Information Services www.epnet.com

PETROS Fundação Petrobras de Seguridade Social www.petros.com.br

Proquest Information and Learning Company www.umi.com/pqdweb

SSRN Social Science Research Network www.ssrn.com

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa www.ibgc.org.br

7. Anexos

7.1 Instrumento de Coleta de Dados

Primeira Parte - Nível de envolvimento do Conselho nas decisões de estratégia

I. Considerando as decisões abaixo, em seu nível Estratégico, qual o grau de participação do Conselho em sua Organização? Assinale 1,2,3,4 ou 5 de acordo com a legenda, onde 1 e 5 representam os extremos de participação do Conselho:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Não participa/é totalmente omissos				Tem alta participação

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não se aplica
Decidir quanto à política financeira						
Aprovar fusões e aquisições						
Decidir quanto ao plano de investimentos em capital						
Adotar medidas de ação e reação frente à concorrência						
Decidir o lançamento de novos produtos						
Decidir sobre os relacionamentos com grandes clientes						
Mudar a empresa em virtude de um grande evento macro ambiental						
Definir entre atingir ou não um novo mercado						
Eliminar produtos ou pontos de venda não competitivos						
Decidir sobre o investimento em inovações tecnológicas						
Decidir sobre a ampliação significativa da empresa						
Decidir sobre conflitos internos entre Diretores						
Decidir políticas de preços						
Determinar a linha de comunicação global da empresa						
Decidir as melhores formas de distribuição de produtos						
Contratar e demitir Diretores e Presidente						
Decidir sobre alianças estratégicas						
Decidir a remuneração de Diretores e Presidentes						
Outra. Qual?						

II. Analise as afirmações abaixo, de acordo com o que ocorre em sua Organização, utilizando a legenda:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DISCORDO da afirmação				CONCORDO com a afirmação

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não se aplica
O Conselho estabelece metas						
Os incentivos financeiros de curto, médio e longo prazos são equilibrados.						
O Conselho costuma pedir a ajuda da Alta Administração para solucionarem, em conjunto, os problemas.						
Há tolerância aos erros decorrentes de boas iniciativas.						
O Conselho se envolve na parte operacional das decisões tomadas.						
O Conselho cobra os resultados sem ter se interado das decisões						
A comunicação entre o Conselho e a Alta Administração é eficaz						
O Conselho não elabora decisões, somente julga as decisões já elaboradas pela Alta Administração.						
É adotado um seguro de responsabilidade sobre todas as decisões dos Conselheiros.						
O Conselho realmente ouve e considera as contribuições da Alta Administração						
O Conselho não tem poder de decisão estratégica.						
O relacionamento pessoal entre Diretores e Conselheiros é amigável.						
Providencia-se qualificação contínua para os Conselheiros						
A atribuição de decisões ao Conselho ou Alta Administração muda conforme a necessidade.						
Existe abertura para críticas construtivas entre os Conselheiros e Diretores.						
Não faltam recursos (materiais, financeiros ou humanos) para tomar as decisões.						
O Conselho é centralizador – procura ser o responsável pelas decisões tomadas.						
O Conselho impõe decisões que nem foram discutidas com os Diretores						
Os sucessores potenciais são envolvidos nas decisões relevantes						
Quando há um problema, o Conselho traz soluções prontas para a Alta Administração implementar						
Existe uma avaliação formal da distribuição de decisões entre o Conselho e a Alta Administração						
O relacionamento e a comunicação entre Conselheiros e Diretores estão melhorando constantemente						
Há parceria entre o Conselho e a Alta Administração na elaboração de decisões						

III. Assinale o nível de participação do Conselho de sua Organização nas decisões de estratégia, sabendo-se que a participação aumenta conforme os níveis (assinale somente uma alternativa)

- Nível 1 – Conselho não participa das decisões de estratégia da empresa, no máximo recolhe os frutos
- Nível 2 – Conselho no máximo cobra resultados das decisões que foram tomadas pela Alta Administração
- Nível 3 – Conselho apenas aprova ou veta o que a Alta Administração decidiu
- Nível 4 – Conselho elabora em conjunto com a Alta Administração a tomada de decisões estratégicas
- Nível 5 – Conselho é quem toma as decisões estratégicas , mas procura consultar a Alta Administração
- Nível 6 – Conselho decide, e informa o que decidiu para Alta Administração, mas ainda deixa ela implementar
- Nível 7 – Conselho decide sozinho, implementando ele mesmo a decisão, deixando praticamente inexistente o papel da Alta Administração nas decisões de estratégia da empresa

Outros comentários (caso necessário): _____

Segunda Parte - Critérios para decidir o melhor nível de envolvimento do Conselho

IV. Em sua Organização, quais são os critérios mais importantes para fazer com que as decisões sejam atribuídas ao Conselho? Assinale 1,2,3,4 ou 5, onde 1 e 5 representam os extremos de influência sobre o envolvimento do Conselho:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
É o menos importante				É o mais importante

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não se aplica
A. A decisão é de grande impacto sobre a empresa						
B. O Conselho precisa ficar sem sobrecarga						
C. A decisão não precisa ser tomada rapidamente						
D. Há alto nível de incerteza em decisões importantes						
E. As decisões são de longo prazo						
F. O ambiente externo é turbulento						
G. Há períodos de crise nos negócios						
H. A competência técnica do Conselho para tomar a decisão é boa						
I. Melhorar o relacionamento entre a Alta Administração e o Conselho						
J. As regras estão estabelecidas no estatuto de atuação do Conselho						
Há outro critério não listado acima? () Não () Sim. Qual?						

V. Considerando os critérios acima, quais são os três que mais influenciam para que as decisões sejam tomadas pelo Conselho? (assinale a letra da questão)

Primeiro lugar: _____ Segundo lugar: _____ Terceiro lugar: _____

VI. Outros comentários (caso deseje): _____

Perfil do Participante

Dados pessoais

Sexo: () Masc () Fem Data de Nascimento: ___/___/_____

Sobre a Organização na qual se basearam suas respostas:

Cargo que você ocupa: _____

Tempo neste cargo (em anos): _____

Em relação ao tipo de Conselho que participa, assinale quantas opções forem necessárias: () Não sou membro de Conselho. () Conselho fiscal () Conselho administrativo () Conselho deliberativo () Outro. Qual? _____

Estado: _____ Cidade: _____ Porte da empresa: _____

Número (aproximado) de funcionários: _____ Setor: ___ Principal produto: ___

Com relação à estrutura de capital, assinale quantas opções forem necessárias:

() Aberto () Fechado () Controle do Governo () Concentrado em poucos donos () Controle familiar () Disseminado por diversos acionistas () Outro. Qual? _____

Número de membros do Conselho administrativo: _____

Número de membros da Alta Administração: _____

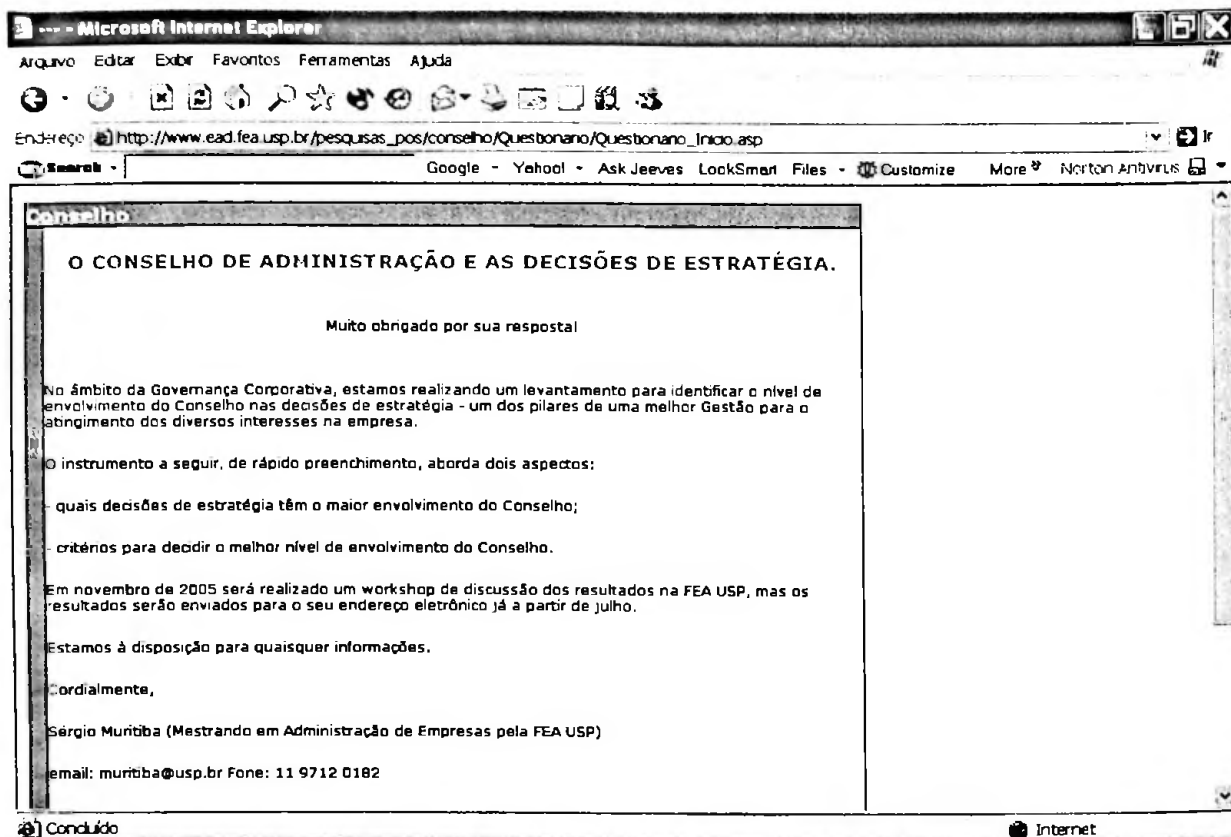
Há membros da Alta Administração no Conselho com poder de voto ?

() Sim () Não () Desconheço.

Nome da empresa (opcional): _____

Forma de contato para envio dos resultados da pesquisa (email): _____

7.2 Página da internet para coleta de dados



7.3 Análises de correlação de postos

Tabela 7.3-1 Correlação Spearman entre V3 (Nível) e VI (Decisões)

		V3	V1A	V1B	V1C	V1D	V1E	V1F	V1G	V1H	V1I	V1J	V1K	V1L	V1M	V1N	V1O	V1P	V1Q	V1R
V3	Coef.	1,00	0,66	0,25	0,42	0,28	0,40	0,62	0,70	0,31	0,31	0,45	0,52	0,56	0,48	0,54	0,42	0,49	0,54	0,57
	Sig.		0,00	0,46	0,08	0,13	0,03	0,00	0,00	0,13	0,12	0,01	0,04	0,00	0,01	0,00	0,02	0,08	0,02	0,04
V1A	Coef.	0,66	1,00	-0,10	0,31	0,48	0,10	0,72	0,53	0,37	0,36	0,71	0,62	0,66	0,62	0,59	0,22	0,64	0,61	0,59
	Sig.	0,00		0,76	0,19	0,01	0,66	0,00	0,03	0,07	0,08	0,00	0,01	0,00	0,00	0,31	0,01	0,01	0,01	0,03
V1B	Coef.	0,25	-0,10	1,00	0,54	0,16	0,55	0,25	0,24	-0,04	0,15	-0,10	0,59	-0,09	0,37	0,29	0,46	0,31	-0,17	
	Sig.	0,46	0,76		0,07	0,62	0,12	0,43	0,48	0,90	0,68	0,76	0,05	0,79	0,27	0,36	0,18	0,42	0,65	
V1C	Coef.	0,42	0,31	0,54	1,00	0,45	0,45	0,53	0,35	0,51	0,42	0,57	0,30	0,39	0,59	0,52	0,56	0,69	0,54	0,35
	Sig.	0,08	0,19	0,07		0,05	0,09	0,02	0,24	0,03	0,10	0,01	0,29	0,11	0,01	0,02	0,01	0,01	0,05	0,26
V1D	Coef.	0,28	0,48	0,16	0,45	1,00	0,50	0,76	0,54	0,55	0,79	0,31	0,35	0,63	0,60	0,57	0,71	0,43	0,41	0,25
	Sig.	0,13	0,01	0,62	0,05		0,01	0,00	0,02	0,00	0,00	0,11	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,08	0,40
V1E	Coef.	0,40	0,10	0,55	0,45	0,50	1,00	0,55	0,75	0,55	0,48	0,28	0,42	0,41	0,48	0,43	0,55	0,56	0,40	0,53
	Sig.	0,03	0,66	0,12	0,09	0,01		0,00	0,00	0,01	0,02	0,17	0,12	0,06	0,01	0,02	0,00	0,05	0,11	0,11
V1F	Coef.	0,62	0,72	0,25	0,53	0,76	0,55	1,00	0,77	0,63	0,70	0,57	0,41	0,78	0,75	0,68	0,59	0,66	0,58	0,51
	Sig.	0,00	0,00	0,43	0,02	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,06
V1G	Coef.	0,70	0,53	0,24	0,35	0,54	0,75	0,77	1,00	0,81	0,46	0,61	0,46	0,48	0,69	0,74	0,57	0,52	0,61	0,59
	Sig.	0,00	0,03	0,48	0,24	0,02	0,00	0,00		0,00	0,09	0,01	0,11	0,06	0,00	0,00	0,02	0,10	0,02	0,05
V1H	Coef.	0,31	0,37	-0,04	0,51	0,55	0,55	0,63	0,81	1,00	0,71	0,53	0,47	0,64	0,49	0,56	0,62	0,63	0,72	0,47
	Sig.	0,13	0,07	0,90	0,03	0,00	0,01	0,00	0,00		0,00	0,01	0,07	0,00	0,02	0,00	0,00	0,02	0,00	0,11
V1I	Coef.	0,31	0,36	0,15	0,42	0,79	0,48	0,70	0,46	0,71	1,00	0,14	0,36	0,51	0,38	0,35	0,73	0,24	0,48	0,09
	Sig.	0,12	0,08	0,68	0,10	0,00	0,02	0,00	0,09	0,00		0,51	0,20	0,02	0,08	0,07	0,00	0,44	0,05	0,79
V1J	Coef.	0,45	0,71	-0,10	0,57	0,31	0,28	0,57	0,61	0,53	0,14	1,00	0,67	0,61	0,64	0,54	0,12	0,70	0,77	0,68
	Sig.	0,01	0,00	0,76	0,01	0,11	0,17	0,00	0,01	0,01	0,51		0,01	0,00	0,00	0,00	0,54	0,00	0,00	0,01
V1K	Coef.	0,52	0,62	0,59	0,30	0,35	0,42	0,41	0,46	0,47	0,36	0,67	1,00	0,57	0,48	0,69	0,27	0,36	0,77	0,71
	Sig.	0,04	0,01	0,05	0,29	0,17	0,12	0,12	0,11	0,07	0,20	0,01		0,03	0,07	0,00	0,35	0,25	0,00	0,01
V1L	Coef.	0,56	0,66	-0,09	0,39	0,63	0,41	0,78	0,48	0,64	0,51	0,61	0,57	1,00	0,61	0,64	0,47	0,65	0,71	0,50
	Sig.	0,00	0,00	0,79	0,11	0,00	0,06	0,00	0,06	0,00	0,02	0,00	0,03		0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,10
V1M	Coef.	0,48	0,62	0,37	0,59	0,60	0,48	0,75	0,69	0,49	0,38	0,64	0,48	0,61	1,00	0,69	0,54	0,76	0,67	0,68
	Sig.	0,01	0,00	0,27	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,08	0,00	0,07	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
V1N	Coef.	0,54	0,59	0,29	0,52	0,57	0,43	0,68	0,74	0,56	0,35	0,54	0,69	0,64	0,69	1,00	0,68	0,50	0,64	0,75
	Sig.	0,00	0,00	0,36	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,07	0,00	0,00
V1O	Coef.	0,42	0,22	0,46	0,56	0,71	0,55	0,59	0,57	0,62	0,73	0,12	0,27	0,47	0,54	0,68	1,00	0,42	0,37	0,19
	Sig.	0,02	0,31	0,18	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,54	0,35	0,02	0,00	0,00		0,14	0,13	0,53
V1P	Coef.	0,49	0,64	0,31	0,69	0,43	0,56	0,66	0,52	0,63	0,24	0,70	0,36	0,65	0,76	0,50	0,42	1,00	0,65	0,79
	Sig.	0,08	0,01	0,42	0,01	0,11	0,05	0,01	0,10	0,02	0,44	0,00	0,25	0,01	0,00	0,07	0,14		0,02	0,00
V1Q	Coef.	0,54	0,61	-0,17	0,54	0,41	0,40	0,58	0,61	0,72	0,48	0,77	0,77	0,71	0,67	0,64	0,37	0,65	1,00	0,89
	Sig.	0,02	0,01	0,65	0,05	0,08	0,11	0,01	0,02	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,02		0,00
V1R	Coef.	0,57	0,59		0,35	0,25	0,53	0,51	0,59	0,47	0,09	0,68	0,71	0,50	0,68	0,75	0,19	0,79	0,89	1,00
	Sig.	0,04	0,03		0,26	0,40	0,11	0,06	0,05	0,11	0,79	0,01	0,01	0,10	0,01	0,00	0,53	0,00	0,00	

**Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Tabela 7.3-2 Correlação Spearman entre V3 (Nível) e V2 (Condições)

	V3	V2A	V2B	V2C	V2D	V2E	V2F	V2G	V2H	V2I	V2J	V2K	V2L	V2M	V2N	V2O	V2P	V2Q	V2R	V2S	V2T	V2U	V2V	V2W	
V3	Coef. 1,00	0,34	0,54	0,71	0,06	0,02	-0,31	0,48	-0,27	-0,04	0,59	-0,49	0,32	0,56	-0,06	0,35	0,38	0,06	-0,31	0,25	0,01	0,27	0,59	0,56	
	Sig.	0,10	0,00	0,00	0,75	0,92	0,09	0,02	0,16	0,83	0,01	0,01	0,18	0,00	0,79	0,08	0,05	0,73	0,09	0,23	0,94	0,14	0,00	0,00	
V2A	Coef. 0,34	1,00	0,68	0,16	-0,45	0,25	-0,11	0,47	0,27	0,14	0,41	-0,43	0,32	0,46	-0,09	0,37	0,55	0,34	0,12	0,41	0,33	0,63	0,40	0,46	
	Sig.	0,10		0,00	0,52	0,03	0,21	0,60	0,03	0,23	0,56	0,09	0,05	0,17	0,03	0,71	0,07	0,01	0,10	0,58	0,08	0,11	0,00	0,06	0,03
V2B	Coef. 0,54	0,68	1,00	0,43	-0,30	-0,06	-0,46	0,65	0,25	0,44	0,57	-0,38	0,72	0,81	-0,18	0,61	0,64	0,20	-0,06	0,57	0,14	0,83	0,57	0,64	
	Sig.	0,00	0,00		0,06	0,15	0,77	0,02	0,00	0,26	0,05	0,01	0,07	0,00	0,43	0,00	0,00	0,33	0,77	0,01	0,50	0,00	0,01	0,00	
V2C	Coef. 0,71	0,16	0,43	1,00	0,17	-0,12	-0,24	0,57	-0,16	-0,09	0,66	-0,40	0,44	0,58	-0,19	0,54	0,46	-0,26	-0,33	0,18	0,00	-0,07	0,65	0,53	
	Sig.	0,00	0,52	0,46		0,44	0,58	0,29	0,01	0,50	0,73	0,00	0,08	0,07	0,01	0,45	0,01	0,05	0,24	0,13	0,48	0,99	0,78	0,00	
V2D	Coef. 0,06	-0,45	-0,30	0,17	1,00	0,05	0,03	0,11	-0,12	-0,38	0,19	0,02	-0,05	-0,02	-0,20	0,10	-0,06	-0,25	0,07	-0,36	-0,55	-0,46	0,07	-0,02	
	Sig.	0,75	0,03	0,15	0,44		0,77	0,89	0,64	0,57	0,07	0,43	0,90	0,82	0,94	0,34	0,63	0,77	0,18	0,73	0,12	0,00	0,02	0,75	
V2E	Coef. 0,02	0,25	-0,06	-0,12	0,05	1,00	0,15	-0,01	0,32	0,13	-0,20	-0,06	-0,18	-0,15	0,33	-0,10	-0,08	0,55	0,36	-0,12	0,36	-0,08	0,02	0,07	
	Sig.	0,92	0,21	0,77	0,58	0,77		0,40	0,95	0,08	0,51	0,40	0,75	0,45	0,42	0,09	0,62	0,69	0,00	0,04	0,56	0,03	0,65	0,92	
V2F	Coef. -0,31	-0,11	-0,24	0,03	0,15	1,00	0,21	0,25	-0,16	-0,48	0,39	-0,50	0,25	0,29	-0,15	-0,21	0,04	0,30	-0,38	0,05	-0,38	0,05	-0,13	-0,46	
	Sig.	0,09	0,60	0,02	0,29	0,89	0,40		0,32	0,19	0,45	0,04	0,03	0,03	0,19	0,16	0,49	0,32	0,83	0,09	0,07	0,80	0,40	0,53	
V2G	Coef. 0,48	0,47	0,65	0,57	0,11	-0,01	-0,21	1,00	0,14	0,18	0,79	-0,55	0,66	0,61	-0,41	0,65	0,61	-0,03	-0,24	0,34	0,00	0,30	0,93	0,67	
	Sig.	0,02	0,03	0,00	0,01	0,64	0,95	0,32		0,53	0,46	0,00	0,01	0,00	0,07	0,00	0,00	0,88	0,25	0,15	0,99	0,16	0,00	0,00	
V2H	Coef. -0,27	0,27	0,25	-0,16	-0,12	0,32	0,25	0,14	1,00	0,44	0,21	0,13	0,51	0,20	0,25	0,07	0,31	0,18	0,26	-0,10	0,23	0,17	0,04	-0,13	
	Sig.	0,16	0,23	0,26	0,50	0,57	0,08	0,19	0,53		0,02	0,41	0,51	0,03	0,30	0,22	0,74	0,15	0,32	0,17	0,63	0,21	0,39	0,85	
V2I	Coef. -0,04	0,14	0,44	-0,09	-0,38	0,13	-0,16	0,18	0,44	1,00	0,03	0,29	0,48	0,06	0,35	0,10	0,21	0,17	0,20	0,40	0,40	0,53	0,08	0,10	
	Sig.	0,83	0,56	0,05	0,73	0,07	0,51	0,45	0,46	0,02		0,92	0,15	0,07	0,76	0,11	0,69	0,37	0,39	0,34	0,07	0,03	0,00	0,73	
V2J	Coef. 0,59	0,41	0,57	0,66	0,19	-0,20	-0,48	0,79	0,21	0,03	1,00	-0,52	0,72	0,71	-0,47	0,61	0,69	-0,37	-0,60	0,23	-0,18	0,25	0,81	0,75	
	Sig.	0,01	0,09	0,01	0,00	0,43	0,40	0,04	0,00	0,41	0,92		0,02	0,00	0,00	0,07	0,01	0,00	0,11	0,01	0,42	0,45	0,30	0,00	
V2K	Coef. -0,49	-0,43	-0,38	-0,40	0,02	-0,06	0,39	-0,55	0,13	0,29	-0,52	1,00	-0,25	-0,44	0,35	-0,23	-0,28	-0,32	0,20	-0,23	-0,12	-0,19	-0,45	0,45	
	Sig.	0,01	0,05	0,07	0,08	0,90	0,75	0,03	0,01	0,51	0,15	0,02		0,31	0,02	0,09	0,29	0,18	0,08	0,28	0,30	0,50	0,31	0,03	
V2L	Coef. 0,32	0,32	0,72	0,44	-0,05	-0,18	-0,50	0,66	0,51	0,48	0,72	0,25	1,00	0,50	-0,37	0,67	0,57	-0,34	-0,44	0,29	0,00	0,39	0,62	0,58	
	Sig.	0,18	0,17	0,00	0,07	0,82	0,45	0,03	0,00	0,03	0,07	0,00	0,31		0,02	0,15	0,00	0,01	0,15	0,07	0,28	1,00	0,10	0,00	
V2M	Coef. 0,56	0,46	0,81	0,58	-0,02	-0,15	-0,25	0,61	0,20	0,06	0,71	-0,44	0,50	1,00	-0,15	0,55	0,73	0,13	-0,14	0,21	-0,04	0,56	0,62	0,56	
	Sig.	0,00	0,03	0,00	0,01	0,94	0,42	0,19	0,00	0,30	0,76	0,00	0,02	0,02		0,48	0,00	0,00	0,47	0,45	0,35	0,82	0,00	0,00	
V2N	Coef. -0,06	-0,09	-0,18	-0,19	-0,20	0,33	0,29	-0,41	0,25	0,35	-0,47	0,35	-0,37	-0,15	1,00	-0,16	-0,33	0,30	0,29	0,17	0,03	0,03	-0,36	-0,16	
	Sig.	0,79	0,71	0,43	0,45	0,34	0,09	0,16	0,07	0,22	0,11	0,07	0,09	0,15	0,48		0,46	0,15	0,14	0,14	0,48	0,87	0,89	0,11	
V2O	Coef. 0,35	0,37	0,61	0,54	0,10	-0,10	-0,15	0,65	0,07	0,10	0,61	-0,23	0,67	0,55	-0,16	1,00	0,55	0,00	-0,01	0,17	-0,13	0,25	0,67	0,62	
	Sig.	0,08	0,07	0,00	0,01	0,63	0,62	0,49	0,00	0,74	0,69	0,01	0,29	0,00	0,00	0,46		0,00	0,98	0,97	0,47	0,53	0,24	0,00	
V2P	Coef. 0,38	0,55	0,64	0,46	-0,06	-0,08	-0,21	0,61	0,31	0,21	0,69	-0,28	0,57	0,73	-0,33	0,55	1,00	-0,03	-0,01	0,15	0,02	0,60	0,61	0,39	
	Sig.	0,05	0,01	0,00	0,05	0,77	0,69	0,32	0,00	0,15	0,37	0,00	0,18	0,01	0,00	0,15	0,00		0,89	0,95	0,53	0,91	0,00	0,00	
V2Q	Coef. 0,06	0,34	0,20	0,26	-0,25	0,55	0,04	-0,03	0,18	0,17	-0,37	-0,32	-0,34	0,13	0,30	0,00	-0,03	1,00	0,34	0,51	0,45	0,38	-0,11	-0,08	
	Sig.	0,73	0,10	0,33	0,24	0,18	0,00	0,83	0,88	0,32	0,39	0,11	0,08	0,15	0,47	0,14	0,98	0,88		0,05	0,01	0,01	0,04	0,59	
V2R	Coef. -0,31	0,12	-0,06	-0,33	0,07	0,36	0,30	-0,24	0,26	0,20	-0,60	0,20	-0,44	-0,14	0,29	-0,01	-0,01	0,34	1,00	-0,18	0,28	0,08	-0,29	-0,27	
	Sig.	0,09	0,58	0,77	0,13	0,73	0,04	0,09	0,25	0,17	0,34	0,01	0,28	0,07	0,45	0,14	0,97	0,95	0,05		0,40	0,11	0,67	0,16	
V2S	Coef. 0,25	0,41	0,57	0,18	-0,36	-0,12	-0,38	0,34	-0,10	0,40	0,23	-0,23	0,29	0,21	0,17	0,17	0,15	0,51	-0,18	1,00	0,21	0,71	0,33	0,35	
	Sig.	0,23	0,08	0,01	0,48	0,12	0,56	0,07	0,15	0,63	0,07	0,42	0,30	0,28	0,35	0,48	0,47	0,53	0,01	0,40		0,32	0,00	0,16	
V2T	Coef. 0,01	0,33	0,14	0,00	-0,55	0,36	0,05	0,00	0,23	0,40	-0,18	-0,12	0,00	0,04	0,03	-0,13	0,02	0,45	0,28	0,21	1,00	0,17	0,00	0,09	
	Sig.	0,94	0,11	0,50	0,99	0,00	0,03	0,80	0,99	0,21	0,03	0,45	0,50	1,00	0,82	0,87	0,53	0,91	0,01	0,11	0,32		0,37	0,99	
V2U	Coef. 0,27	0,63	0,83	-0,07	-0,46	-0,08	-0,38	0,30	0,17	0,53	0,25	-0,19	0,39	0,56	0,03	0,25	0,60	0,38	0,08	0,71	0,17	1,00	0,29	0,31	
	Sig.	0,14	0,00	0,00	0,78	0,02	0,65	0,04	0,16	0,39	0,00	0,30	0,31	0,10	0,00	0,89	0,24	0,00	0,04	0,67	0,00	0,37		0,16	
V2V	Coef. 0,59	0,40	0,57	0,65	0,07	0,02	-0,13	0,93	0,04	0,08	0,81	-0,45	0,62	0,62	-0,36	0,67	0,61	-0,11	-0,29	0,33	0,00	0,29	1,00	0,74	
	Sig.	0,00	0,06	0,01	0,00	0,75	0,92	0,53	0,00	0,85	0,73	0,00	0,03	0,00	0,11	0,00	0,00	0,59	0,16	0,16	0,99	0,16		0,00	
V2W	Coef. 0,56	0,46	0,64	0,53	-0,02	0,07	-0,46	0,67	-0,13	0,10	0,75	-0,45	0,59	0,56	-0,16	0,62	0,39	-0,08	-0,27	0,35	0,09	0,31	0,74	1,00	
	Sig.	0,00	0,03	0,00	0,02	0,94	0,73	0,02	0,00	0,55	0,67	0,00	0,03	0,01	0,00	0,49	0,0								

Tabela 7.3-3 Correlação Spearman entre V3 (Nível) e V4 (Critérios)

		V3	V4A	V4B	V4C	V4D	V4E	V4F	V4G	V4H	V4I	V4J	V4K
V3	Coef.	1,00	0,36	-0,21	0,08	-0,06	0,26	0,02	0,21	0,47	0,31	0,27	-0,09
	Sig.		0,13	0,25	0,68	0,76	0,21	0,94	0,29	0,03	0,14	0,22	0,59
V4A	Coef.	0,36	1,00	-0,45	0,20	0,29	0,19	-0,18	-0,01	0,36	-0,14	0,38	0,29
	Sig.	0,13		0,04	0,42	0,26	0,45	0,48	0,97	0,17	0,61	0,13	0,22
V4B	Coef.	-0,21	-0,45	1,00	0,59	-0,11	0,19	-0,19	-0,08	-0,16	0,14	0,04	-0,09
	Sig.	0,25	0,04		0,00	0,56	0,34	0,35	0,67	0,49	0,50	0,85	0,63
V4C	Coef.	0,08	0,20	0,59	1,00	0,00	0,54	-0,06	0,14	0,21	0,25	0,21	-0,04
	Sig.	0,68	0,42	0,00		1,00	0,01	0,77	0,50	0,38	0,25	0,35	0,82
V4D	Coef.	-0,06	0,29	-0,11	0,00	1,00	0,24	0,23	0,23	-0,13	0,12	0,31	0,33
	Sig.	0,76	0,26	0,56	1,00		0,26	0,26	0,26	0,60	0,61	0,19	0,08
V4E	Coef.	0,26	0,19	0,19	0,54	0,24	1,00	0,23	0,23	0,11	0,09	0,03	0,16
	Sig.	0,21	0,45	0,34	0,01	0,26		0,29	0,26	0,67	0,70	0,89	0,43
V4F	Coef.	0,02	-0,18	-0,19	-0,06	0,23	0,23	1,00	0,64	0,19	0,32	-0,03	0,11
	Sig.	0,94	0,48	0,35	0,77	0,26	0,29		0,00	0,45	0,16	0,90	0,58
V4G	Coef.	0,21	-0,01	-0,08	0,14	0,23	0,23	0,64	1,00	0,39	0,57	0,16	0,38
	Sig.	0,29	0,97	0,67	0,50	0,26	0,26	0,00		0,09	0,01	0,48	0,04
V4H	Coef.	0,47	0,36	-0,16	0,21	-0,13	0,11	0,19	0,39	1,00	0,59	0,58	0,42
	Sig.	0,03	0,17	0,49	0,38	0,60	0,67	0,45	0,09		0,01	0,01	0,05
V4I	Coef.	0,31	-0,14	0,14	0,25	0,12	0,09	0,32	0,57	0,59	1,00	0,37	0,03
	Sig.	0,14	0,61	0,50	0,25	0,61	0,70	0,16	0,01	0,01		0,12	0,88
V4J	Coef.	0,27	0,38	0,04	0,21	0,31	0,03	-0,03	0,16	0,58	0,37	1,00	0,36
	Sig.	0,22	0,13	0,85	0,35	0,19	0,89	0,90	0,48	0,01	0,12		0,09
V4K	Coef.	-0,09	0,29	-0,09	-0,04	0,33	0,16	0,11	0,38	0,42	0,03	0,36	1,00
	Sig.	0,59	0,22	0,63	0,82	0,08	0,43	0,58	0,04	0,05	0,88	0,09	

*Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).