

Conselhos de administração e monitoração da implementação estratégica

Um modelo conceitual

MARCIO AMARAL-BAPTISTA, MARIA ANGELA MELO E T. DIANA MACEDO-SOARES

RESUMO: Este artigo apresenta um modelo conceitual de fatores não estruturais que podem afetar a eficácia dos Conselhos de Administração (CA) na monitoração da Implementação Estratégica (IE). A pesquisa recente em CA tem focado relações entre as suas características estruturais e o desempenho empresarial. Este estudo vai além dessas questões: investiga-se a influência de fatores comportamentais, contextuais e normativos. Tomando como base modelos gerais de desempenho de CA, empregou-se a perspectiva da Teoria de Produção em Equipe para identificar fatores que podem afetar o desempenho de um CA no asseguramento da IE. Por meio de evidência empírica coletada em entrevistas em profundidade com especialistas no tema, confirmaram-se os fatores de mais alta influência e a possível natureza das relações entre eles. Como resultado, foram formuladas proposições testáveis acerca dessas relações. Ao analisar os comportamentos e práticas de trabalho que influenciam a qualidade da intervenção dos CA no processo de IE das empresas, este estudo contribui para uma vertente de pesquisa, de crescente interesse, que procura compreender melhor a «caixa preta» do funcionamento dos CAs.

Palavras-chave: Conselho de Administração, Implementação Estratégica, Governança Corporativa, Teoria de Produção em Equipe, Modelo Conceitual

TITLE: Boards of directors and strategy implementation monitoring: a conceptual model

ABSTRACT: This paper presents a conceptual model of non-structural factors that may affect the effectiveness of boards of directors in the task of monitoring strategy implementation. The extant research on boards has focused on the relationships between their structural features and firm performance. This study goes beyond these issues by investigating behavioral, contextual and normative factors. Building on general board perfor-

MARCIO ALVES AMARAL-BAPTISTA (correspondente)

marcioamaralb@gmail.com

Doutorando em Administração (IAG/PUC-Rio). Investigador associado e Professor Convidado do ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa.

Doctoral candidate in Management (IAG/PUC-Rio). Associate researcher and invited Professor at ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon.

MARIA ANGELA CAMPELO DE MELO

macm@puc-rio.br

PhD em Social Systems Sciences (Wharton School). Professora Associada do IAG/PUC-Rio.

PhD in Social Systems Sciences (Wharton School). Associate Professor at IAG/PUC-Rio.

T. DIANA L. V. A. DE MACEDO-SOARES

tdiana.vanaduarmacedosoares@gmail.com

PhD em Filosofia Econômica e Social (Université de Montreal). Professora titular do IAG/PUC-Rio.

PhD in Social and Economic Philosophy (Université de Montreal). Full Professor at IAG/PUC-Rio.

mance models, we used a Team Production Theory perspective to identify the factors that may influence a board's performance in ensuring strategy implementation. Based on empirical evidence from interviews with a panel of board directors and specialists, we prioritized the factors and determined the potential nature of the relationships among them. A set of testable propositions was then developed. By investigating the behaviors and work practices that affect the quality of a board's intervention into strategy implementation, this study sheds light on the hitherto under-researched «black box» of board functioning.

Key words: Board of Directors, Strategy Implementation, Corporate Governance, Team Production Theory, Conceptual Model

JEL: M10

INTRODUÇÃO

Os principais códigos de governança corporativa (GC) do mundo atribuem aos Conselhos de Administração (CA) a responsabilidade pelo sucesso estratégico das empresas. A visão de que os CA desempenham um papel central no capitalismo moderno é compartilhada por governos, acionistas, reguladores e acadêmicos. No entanto, diversos episódios de má governança têm exemplificado o distanciamento dos CA em relação ao que acontece de fato na execução das estratégias empresariais. Conforme recentemente ilustrado por empresas internacionais como a Lehman Brothers, Citigroup, Sadia e Aracruz Celulose, as práticas de trabalho dos CA podem não ter sido eficazes em antecipar, avaliar e contornar riscos de execução estratégica.

A tradução de planos estratégicos em ações é influenciada por diversos fatores. Os CA, porém, encontram-se distantes do campo de jogo da implementação estratégica (IE) (Mace, 1971; Tashakori e Boulton, 1983). As decisões de IE são normalmente tomadas a vários níveis organizacionais de distância dos CA, em diferentes subsidiárias e países. Isto é especialmente relevante no contexto de empresas globais, uma vez que os atores envolvidos em decisões de IE são influenciados por fatores cognitivos, comportamentais, políticos, ambientais e sociais. Logo, é importante compreender como os CA podem trabalhar para que as decisões-chave de execução estratégica sejam consistentes com as estratégias planejadas e agreguem valor.

Na pesquisa acadêmica em GC, vários estudos analisaram as relações entre as características estruturais de CA e o desempenho ou valor das empresas. Existem, porém, poucos estudos que analisam os modos de operação dos CA. Há diversos

estudos sobre características estruturais e demográficas em detrimento de dimensões comportamentais, contextuais e normativas (Huse, 2005; Huse *et al.*, 2005). Compreender a influência desses aspectos é relevante porque as práticas usualmente aceitas de funcionamento dos CA têm-se mostrado insuficientes para mitigar os riscos de má governança (Judge e Zeithaml, 1992).

No caso particular da eficácia dos CA na monitoração da IE, a atenção da pesquisa acadêmica tem sido ainda mais esparsa (Li *et al.*, 2008; Schmidt e Brauer, 2006). Pouco se conhece sobre os fatores que afetam a eficácia dos CA nessa tarefa. Uma possível razão para isso é uma visão potencialmente simplista de parte de alguns autores em estratégia, que consideram a implementação como uma decorrência estratégica (Siciliano, 2002). Observa-se que a IE e a eficácia dos CA têm sido examinados de forma predominantemente independente pela pesquisa acadêmica. Apesar de alguns estudos terem fornecido indicações de como os CA podem trabalhar para o êxito da IE (Brauer e Schmidt, 2008; Drew e Kaye, 2007), poucos autores analisaram sistematicamente essas indicações com o objetivo de identificar fatores de influência. Apesar da ênfase na importância da GC para atingir os objetivos estratégicos, a proposição de ferramentas que ajudem a compreender como os CA podem desempenhar essa tarefa não tem sido enfatizada. Considera-se aqui que essa lacuna na literatura em GC e em estratégia é crítica.

O objetivo deste artigo é analisar de que forma fatores não estruturais podem influenciar a eficácia dos CA na monitoração da IE. Para tal, desenvolveu-se um modelo conceitual de relações entre fatores não estruturais de eficácia dos CA na tarefa de monitoração da IE. Ao focar variáveis não estruturais, seguiu-se uma linha que difere da pesquisa tradicional em GC. Tais variáveis refletem dimensões comportamentais, contextuais e normativas e podem ampliar e complementar o poder explicativo de características estruturais dos CA (tais como tamanho do CA e outras características demográficas) em relação à sua eficácia. O modelo conceitual foi aperfeiçoado e delimitado por meio de evidência empírica coletada em entrevistas de profundidade, com um painel de conselheiros de administração e especialistas em CA. Como principal resultado deste estudo, formularam-se proposições testáveis acerca da natureza das relações entre os principais fatores que podem influenciar a qualidade da intervenção dos CA na monitoração da IE das empresas.

DEFININDO O PAPEL DO CA NA MONITORAÇÃO DA IE

Não há, na literatura, um consenso sobre a natureza do envolvimento dos CA na monitoração da IE. Portanto, para o desenvolvimento da fundamentação teórica

deste estudo é necessário formular uma definição do papel dos CA nessa tarefa, assim como das formas como podem desempenhá-la mais eficazmente.

O modelo principal-agente, desenvolvido com o suporte da teoria de agência (Jensen e Meckling, 1976), preconiza uma intervenção ativa do CA na monitoração da IE. Nele, o CA é o agente responsável por administrar os ativos empresariais e por exercer dever fiduciário no interesse do principal, dado esse que carece de conhecimentos, tempo ou pendor para fazê-lo por conta própria. Nessa posição estrutural teoricamente vantajosa, o CA é responsável por monitorar os atos dos executivos na implementação da vontade estratégica dos acionistas. A importância do papel de monitoração estratégica dos CA é reforçada (Zahra e Pearce, 1989) porque os executivos podem tomar decisões de IE sub-ótimas que expropriam valor, em função de abuso de juízo gerencial, interesses pessoais ou inação.

A literatura em gestão estratégica fornece embasamento adicional para uma definição do papel dos CA na monitoração da IE. Tomando como base os argumentos de Brauer e Schmidt (2008), considera-se que as estratégias realizadas podem diferir das pretendidas (Mintzberg, 1978), como resultado da influência de fatores macro ambientais, micro ambientais e internos às empresas. A estratégia realizada resulta do grau de disciplina na implementação de planos deliberados e do grau de adaptação desses planos a eventos emergentes que afetam a empresa (Mintzberg e Waters, 1985). Em linha com o conceito de capacitações dinâmicas proposto por Teece (2007) e Schreyogg e Kliesch Eberl (2007), os CA podem exercer uma tarefa de monitoração de segunda ordem potencialmente eficaz para diagnosticar e endereçar desvios de IE de forma sistêmica, contribuindo para o alinhamento estratégico dinâmico das empresas. Conforme Brauer e Schmidt (2008), o CA deve assegurar que a estratégia pretendida se converta na estratégia realizada. A intervenção do CA nesse sentido não deve ser irrestrita, porém disciplinada: o CA não se deve envolver diretamente na IE sob pena de deflagrar conflitos de autoridade com os executivos (Mace, 1971). No entanto, o CA deve intervir se a estratégia realizada divergir significativamente da pretendida e se os executivos não tomarem ações corretivas, em linha com os pressupostos de agência.

Apesar de fundamentarem o papel do CA como assegurador da IE, as perspectivas teóricas de agência e de gestão estratégica não fornecem subsídios suficientes para identificar os possíveis fatores antecedentes que podem influenciar a eficácia dos CA nessa tarefa. Diversos estudos embasados nos pressupostos de agência analisaram a existência de relações diretas entre as características estruturais dos CA e o desempenho, apresentando porém resultados inconclusivos (Daily *et al.*,

2003). Dentre os estudos atuais em gestão estratégica, não é possível identificar os fatores que mais contribuem para o aprimoramento das capacitações de monitoração estratégica dos CA. Essas limitações teóricas são suplantadas com o emprego complementar da Teoria de Produção em Equipe (TPE) (Blair e Stout, 1999). Apesar de alguns estudos recentes em eficácia de CA terem empregado a TPE (Gabrielsson *et al.*, 2007; Huse *et al.*, 2011), não se identificou até o momento uma aproximação específica para o contexto da tarefa de monitoração da IE.

A TPE preconiza que o CA deve exercer um papel central de mediação visando a resolução de conflitos de interesse e a maximização do valor para todos os grupos de interesse na empresa, e não somente para os acionistas. Uma vez que cada um desses grupos de interesse faz investimentos significativos de recursos na empresa, a qualidade da GC passa a não depender apenas de mecanismos hierárquicos verticais entre principais e agentes, mas da coordenação e negociação de interações laterais entre os diferentes membros da equipe de produção. Para compreender como o CA pode exercer eficazmente esse papel expandido, são necessárias considerações comportamentais, contextuais e normativas (Huse *et al.*, 2011). Nesse sentido, alguns estudos apoiaram-se na teoria comportamental da empresa (Cyert e March, 1992), enfocando as interações entre os conselheiros e ao redor do CA (Huse *et al.*, 2011). Conforme Nadler (2004), a qualidade da GC é resultante: (i) das relações de trabalho entre conselheiros e executivos; (ii) da dinâmica social de interações no CA; e (iii) da competência, integridade e envolvimento construtivo dos conselheiros. Com base na TPE, o CA deve coordenar atividades, capacitações e recursos eficazmente, para criar valor para a empresa. Dado que provavelmente nenhum conselheiro possui isoladamente as informações e o conhecimento necessários para atingir os objetivos desejados, o trabalho em equipe permitirá uma maior eficácia do CA (Gabrielsson *et al.*, 2007). No contexto específico da monitoração da IE, a TPE sugere que o CA deve: (i) representar os grupos de interesse que geram valor para a empresa; (ii) aglutinar informações relevantes sobre a operação da empresa e o ambiente para avaliar o impacto das decisões estratégicas; (iii) coordenar as contribuições dos membros da equipe de produção; (iv) mediar as discussões sobre potenciais desvios de IE que possam destruir valor para alguns dos membros da equipe de produção; e (v) definir linhas de ação corretiva para realinhamento do rumo estratégico da empresa. Dado que os membros do CA tipicamente possuem diferentes objetivos, valores e normas, a sua contribuição individual e a dinâmica de interação devem ser gerenciadas de modo a que o CA possa questionar e avaliar as decisões de IE que possam ser prejudiciais ao interesse de alguns dos membros da equipe de produção.

POSSÍVEIS FATORES ANTECEDENTES – MODELO CONCEITUAL PRELIMINAR

Os poucos estudos existentes sobre eficácia dos CA na gestão da IE concentram-se em propor medições e ferramentas para avaliar o desempenho do CA nessa tarefa (Brauer e Schmidt, 2008; Donaldson, 1995; Drew e Kaye, 2007; Schmidt e Brauer, 2006; Siciliano, 2002). Propõe-se aqui uma abordagem diferente que, no entanto, não exclui o uso de ferramentas de avaliação. Seu objetivo é analisar a influência de fatores comportamentais, contextuais e normativos para a eficácia dos CA na monitoração da IE. O estudo enfoca, portanto, o que pode afetar a eficácia do CA nessa tarefa e não a tarefa em si.

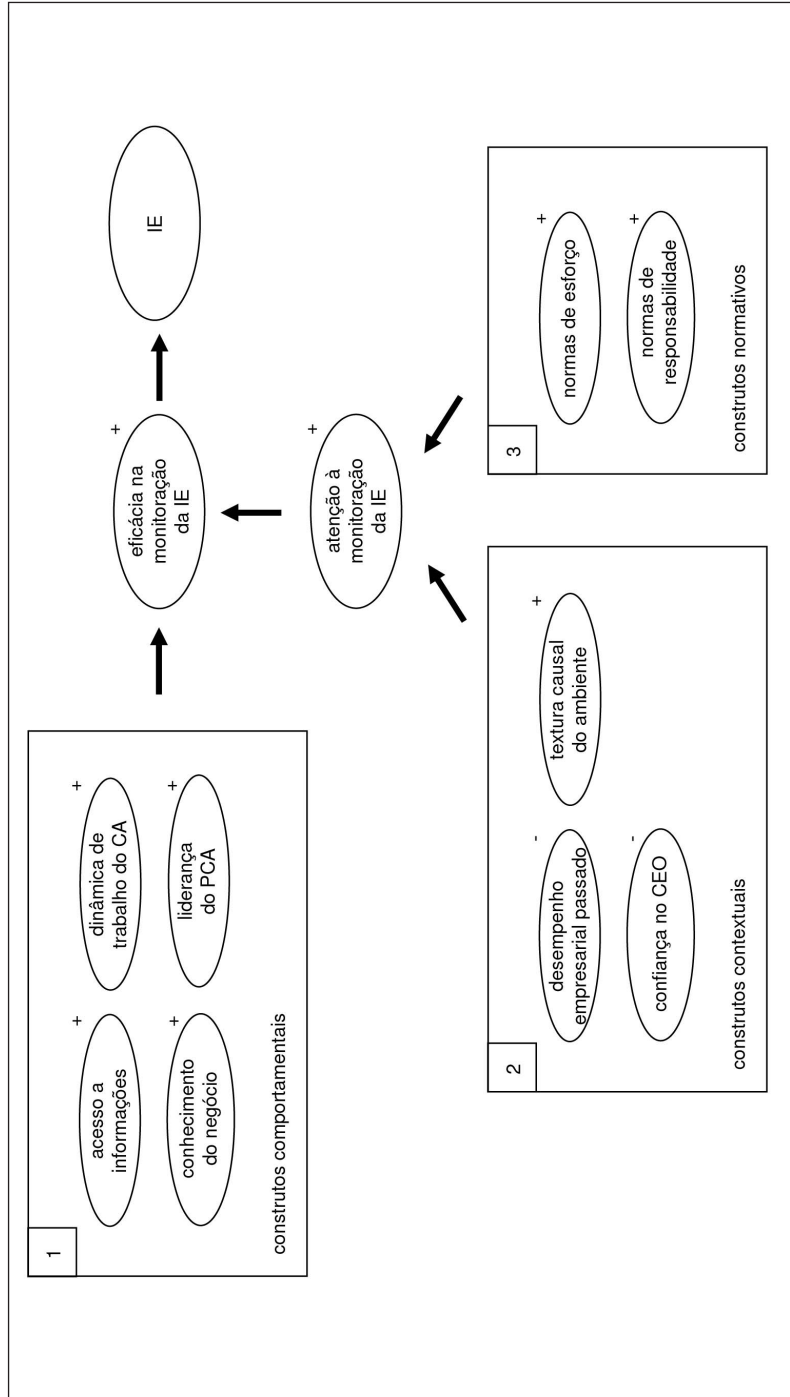
Com base na TPE, e enfocando perspectivas teóricas comportamentais, contextuais e normativas, desenvolveu-se um modelo conceitual preliminar de relações entre construtos não estruturais que podem afetar a eficácia dos CA na monitoração da IE (Figura 1). A perspectiva comportamental suporta a noção de que as interações entre conselheiros e os processos de trabalho do CA podem influenciar sua capacidade de monitorar a IE (bloco I). A perspectiva contingencial suporta a noção de que o CA pode alocar atenção à tarefa de monitoração da IE de forma seletiva (Tuggle *et al.*, 2010). Espera-se que o nível de atenção do CA à monitoração da IE influencie a eficácia do CA nessa tarefa. Supõe-se que a atenção dedicada pelo CA à monitoração da IE, por sua vez, será influenciada por construtos contextuais (bloco II) e normativos relacionados com as expectativas de papéis do CA no processo de IE (bloco III). O sentido esperado da influência dos construtos está indicado ao lado de cada um. A seguir, serão definidos e caracterizados os construtos do modelo conceitual preliminar.

CONSTRUTOS COMPORTAMENTAIS

Acesso a informações

Define-se o Acesso a informações como o grau em que o CA tem acesso às informações relevantes necessárias para monitorar a IE. O CA tem necessidades específicas de acesso a informações para compreender os principais problemas de IE, uma vez que o escopo e os métodos para acessar informações podem influenciar o seu envolvimento nesses problemas. Assim, precisa ter acesso a informações relevantes de forma oportuna e completa (Siciliano, 2002). Em termos de escopo, o CA deve considerar diversas dimensões de informação em adição à financeira (Drew e Kaye, 2007). Apesar de os demonstrativos financeiros fornecerem algumas indicações sobre por que determinadas decisões estratégicas falharam, essas podem não ser suficientes para compreender o que está causando os desvios de IE. Para ter uma

FIGURA 1 Modelo conceitual preliminar de relações entre fatores não estruturais de eficácia dos CA na monitoração da IE



perspectiva de «vida real» das barreiras ao sucesso da IE, os conselheiros devem ter acesso direto e estruturado à gerência média e aos empregados chave (Drew e Kaye, 2007; Park, 1995).

Conhecimento do negócio

Com base em Forbes e Milliken (1999), o conhecimento do negócio é definido operacionalmente como o grau em que os conhecimentos específicos do negócio, requeridos para que o CA desempenhe sua tarefa de monitoração da IE, estejam coletivamente presentes no CA. Para desempenhar suas tarefas, o CA deve reunir competências e conhecimentos em diversas áreas (Forbes e Milliken, 1999). Alguns deles, genéricos, são de natureza funcional (finanças, contabilidade, direito, dentre outros) ou relacional (relacionamentos com redes externas). Outros são específicos à empresa e ao ambiente em que ela atua e, portanto, contribuem para o desempenho do CA na monitoração estratégica. De modo a desempenhar eficazmente suas tarefas em estratégia, o CA deve conhecer a indústria, o cenário competitivo e as forças ambientais que podem interferir na estratégia da empresa (McGrath *et al.*, 1995). Tão importante quanto a especialização na indústria é o conhecimento das operações da empresa e das questões gerenciais internas (Forbes e Milliken, 1999). Os conselheiros devem possuir conhecimentos explícitos e tácitos da operação interna de modo a tomar decisões estratégicas coerentes (Drew e Kaye, 2007; Nonaka, 1994).

Dinâmica de Trabalho do CA

Forbes e Milliken (1999) ressaltaram que o estoque de conhecimento existente no CA não é necessariamente utilizado. Para que isto aconteça, é necessário que exista no CA uma cultura orientada à produção em equipe, à tomada de decisão e ao desempenho dos seus processos de trabalho (Huse, 2007). Huse (2007) argumentou que as interações entre os conselheiros, e com a equipe executiva, podem influenciar o desempenho do CA nas suas tarefas. No contexto da tarefa de monitoração da IE, define-se a Dinâmica de Trabalho do CA como o grau em que o CA apresenta práticas de trabalho orientadas à produção em equipe e à qualidade dos processos de análise e tomada de decisão. Para que o CA atue decisivamente nas questões que podem causar desvios de IE, deve haver processos de trabalho robustos que assegurem que essas questões sejam identificadas, analisadas e endereçadas de forma oportuna e abrangente. O CA deve ter discussões aprofundadas para formar um entendimento suficiente das implicações de linhas de ação alternativas (Sellevoll *et al.*, 2007). Com base em Jehn (1995), Forbes e Milliken (1999) argumentaram que as discordâncias de opiniões no CA, ou conflitos cognitivos, favorecem a qualidade da sua dinâmica de trabalho. Discordâncias no CA podem conduzir a um enriquecimento das discussões de questões estratégicas (Forbes e Milliken, 1999), levando a um aumento da

capacidade de investigação crítica do CA. Um CA eficaz deve estimular a capacidade de cada conselheiro dizer o que pensa em um ambiente de abertura à diversidade de pontos de vista (Huse *et al.*, 2005).

Liderança do Presidente do CA (PCA)

O construto é definido como o grau em que o PCA possui atributos que favorecem a produção em equipe e a qualidade dos processos de análise e tomada de decisão do CA. Os pressupostos da TPE reforçam a importância do papel do PCA. Em linha com os argumentos de Leblanc (2005) e Gabrielsson *et al.* (2007), espera-se que o PCA influencie o desempenho do CA por meio da condução dos seus processos de trabalho e da indução de comportamentos colaborativos entre os conselheiros. No contexto da monitoração da IE, espera-se que o PCA: (i) atue como facilitador da dinâmica de trabalho do CA, otimizando a interação e a cultura de produção em equipe entre os conselheiros (Sellevoll *et al.*, 2007); (ii) estimule o efetivo uso do estoque de conhecimentos existente no CA, garantindo a contribuição de cada um dos conselheiros para a análise dos desvios de IE (Sellevoll *et al.*, 2007); (iii) estabeleça uma cultura questionadora no CA (Gabrielsson *et al.*, 2007), de modo a que os conselheiros possam tomar decisões que diverjam da opinião do presidente executivo quando necessário; e (iv) organize os trabalhos do CA para que a monitoração da IE seja eficaz. Dois aspectos se destacam nesse sentido: o direcionamento da pauta do CA para as questões de alta importância estratégica da empresa e a facilitação ao acesso às informações relevantes (Gabrielsson *et al.*, 2007; MacAvoy e Millstein, 2003).

CONSTRUTOS CONTEXTUAIS

Atenção à monitoração da IE

É definida como o grau em que o CA dedica atenção à tarefa de monitoração da IE. O envolvimento do CA nessa tarefa pode não ser uniforme, uma vez que diversas outras tarefas disputam sua atenção, apesar das significativas limitações de tempo e de informações (Huse e Rindova, 2001). A visão da empresa baseada em atenção (Ocasio, 1997) fundamenta a noção de que o CA deve dedicar atenção seletiva a algumas questões em detrimento de outras. Ela sugere que a atenção dedicada às tarefas de monitoração do CA é um antecedente da monitoração em si, sendo afetada por fatores contextuais e estruturais (Tuggle *et al.*, 2010). Em uma extensão desse argumento, postula-se que a atenção à monitoração da IE pode influenciar a eficácia do CA na monitoração da IE. O tempo alocado pelo CA à tarefa de monitoração da IE é um potencial indicador do grau de atenção dedicado a ela. Além das reuniões do CA, os conselheiros devem dedicar tempo substancial para obter informações e para se prepararem para contribuir na mo-

monitoração da IE. Outros indicadores são a inclusão das questões de IE na pauta de trabalho do CA e a regularidade com que o CA avalia o rumo da IE (Sellevoll *et al.*, 2007).

Desempenho Empresarial Passado

O construto é definido como o grau em que o desempenho recente da empresa variou, positiva ou negativamente, em relação às expectativas. Supõe-se que o desempenho empresarial passado seja um preditor da atenção do CA à monitoração da IE, pois um desempenho inferior às expectativas motivará o CA a monitorar possíveis desvios em relação ao plano estratégico e a propor ações corretivas (Tuggle *et al.*, 2010). Os conselheiros podem também se motivar a alocar mais atenção à monitoração da IE nesse contexto para evitar riscos à sua reputação.

Confiança no CEO

É definida como o grau de confiança que o CA detém na capacidade de o CEO tomar decisões seguras e independentes (Tacheva e Huse, 2006). Um CEO confiável tenderá a ser percebido pelo CA como um agente diligente a serviço dos interesses dos principais. Estudos passados demonstraram que a confiança no CEO é importante para o desempenho do CA em suas tarefas (Huse, 1993). Apesar disso, supõe-se aqui que essa relação não se dê de forma direta. Uma vez que um envolvimento excessivo do CA na monitoração da IE pode criar conflitos de autoridade com o CEO, espera-se que os conselheiros dediquem menos atenção a essa tarefa quando o CEO for confiável. De modo inverso, se o relacionamento entre o CA e o CEO for de desconfiança, espera-se que o CA seja mais diligente na avaliação das decisões estratégicas e de alocação de recursos, dedicando mais atenção à monitoração da IE.

Textura causal do ambiente

Com base em Emery e Trist (1965), define-se textura causal do ambiente como o grau de turbulência ambiental e de incerteza que afeta o desenvolvimento estratégico da empresa. Sob alta turbulência, espera-se que as respostas estratégicas da empresa tenham alta repercussão em seu campo social, contribuindo para coproduzir mais turbulência (Selsky *et al.*, 2007). Para lidar com isto, espera-se que a atenção do CA às decisões de IE aumente. Uma vez que as respostas estratégicas à turbulência podem ter consequências disfuncionais na empresa, espera-se que o CA revise as decisões estratégicas com maior ênfase. Nesse contexto, espera-se que o CA assuma um papel ativo em identificar e negociar bases comuns para respostas estratégicas coletivas no nível ambiental, visando estabilizar as regras de competição e reduzir a incerteza.

CONSTRUTOS NORMATIVOS

Normas de esforço

Com base nos argumentos de Wageman (1995) e Forbes e Milliken (1999), definem-se normas de esforço como as crenças, formais ou informais, sobre o grau de esforço que o CA deve dedicar à monitoração da IE. Tais normas incluem expectativas (internas e externas ao CA) quanto à: (i) importância relativa da tarefa de monitoração da IE em relação a outras; (ii) disponibilidade e uso do tempo do CA; e (iii) qualidade da sua contribuição à IE. Forbes e Milliken (1999) e Huse *et al.* (2005) sugeriram que as normas de esforço podem influenciar a eficácia do CA, levando a uma maior participação e contribuição dos conselheiros. Em linha com Tuggle *et al.* (2010), supõe-se que essa influência pode não ser direta, porém mediada pela atenção do CA à monitoração da IE.

Normas de responsabilidade

Ao passo que as normas de esforço refletem a importância atribuída à tarefa de monitoração da IE, propõe-se aqui uma distinção conceitual. Normas de Responsabilidade são definidas como o grau em que se entende que o CA deve intervir na monitoração da IE. Espera-se que alguns CA não percebam a tarefa de monitoração da IE como uma atribuição pertinente, na visão de que esse papel cabe aos executivos. Logo, com base em Huse *et al.* (2005), argumenta-se que as normas de responsabilidade incluem expectativas quanto à aplicabilidade, autoridade e responsabilidade do CA para avaliar e tomar decisões de IE.

EFICÁCIA DO CA NA MONITORAÇÃO DA IE

Com base em Forbes e Milliken (1999), define-se o construto como o grau em que o CA desempenha suas tarefas de monitoração da IE eficazmente. Ao estudar a eficácia de CA noruegueses, Sellevoll *et al.* (2007) desenvolveram medições de desempenho nas tarefas de monitoração, estratégia e serviço dos CA. Algumas delas aplicam-se especificamente à tarefa de monitoração da IE. De modo a monitorar a IE eficazmente, o CA deve acompanhar sistematicamente o progresso das iniciativas estratégicas e as decisões chave de alocação de recursos. CA que apresentem alto grau de envolvimento e autoridade em orientar a IE poderão ter melhor desempenho na monitoração da IE. Espera-se que o CA tenha um papel ativo na definição das prioridades de IE da empresa (Li *et al.*, 2008; Siciliano, 2002). O envolvimento do CA no processo de IE deve ser contínuo, ao invés de esporádico (Zahra, 1990). Espera-se que o CA atue como avaliador das propostas estratégicas geradas pelos executivos (Stiles, 2001). Conforme Brauer e Schmidt (2008),

o CA deve ser capaz de: (i) questionar ativamente a estratégia atual; (ii) identificar oportunamente os desvios de IE; (iii) vetar propostas estratégicas que afastem a empresa da estratégia pretendida; e (iv) promover as decisões necessárias para restabelecer o rumo estratégico desejado.

PESQUISA COM CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO E ESPECIALISTAS EM GC

Método da pesquisa

De modo a obter evidência empírica para refinar e delimitar o modelo conceitual preliminar, e tendo em vista a natureza exploratória do fenômeno em estudo, considera-se que o método mais apropriado seria a pesquisa-ação (Brauer e Schmidt, 2008; Huse, 2007). No entanto, há grande dificuldade prática para o emprego de métodos de coleta de dados baseados em observação participante (ou não participante) no contexto dos CA devido a questões de confidencialidade (Leblanc e Schwartz, 2007). Em outro extremo, um volume significativo de pesquisas em GC tem sido realizado a uma grande distância dos CA e dos conselheiros, enfatizando a coleta de dados secundários para mensurar correlações entre variáveis de validade metodológica questionável. Logo, em linha com os argumentos de Stiles (2001), empregou-se um método de pesquisa baseado em entrevistas semi-estruturadas com um painel de pessoas físicas de elevada experiência nos temas da pesquisa.

O objetivo das entrevistas foi coletar dados perceptuais acerca de quais fatores influenciam mais intensamente a eficácia de um CA na tarefa de monitoração estratégica, e de que formas essa influência se pode manifestar. Os dez sujeitos da pesquisa, oito homens e duas mulheres, foram selecionados por conveniência dentre indivíduos com mais de quinze anos de experiência como conselheiros de administração ou consultores em GC ou eficácia de CAs. As entrevistas foram realizadas entre agosto de 2011 e março de 2012, quando foram concluídas pelo critério de saturação teórica. As entrevistas tiveram uma duração média de 80 minutos e foram conduzidas por um dos autores. Por razões de confidencialidade, os sujeitos da pesquisa são identificados por uma notação numérica (de Entrevistado 1 a 10).

RESULTADOS

Apresentam-se os construtos mais consistentemente mencionados pelos entrevistados como relevantes para a eficácia dos CAs na tarefa de monitoração da IE, em ordem decrescente de frequência.

Acesso a informações

A importância do acesso a informações foi mencionada por oito dos dez entrevistados, em função do pouco tempo que o conselheiro dedica ao CA e do seu distanciamento em relação à operação. O aspecto mais saliente é a necessidade de que o CA defina as informações de acompanhamento da IE que deverá monitorar. Há uma tendência natural de que a diretoria executiva configure as informações que o CA utiliza. Para reverter essa tendência, conforme o Entrevistado 9 «deve haver um fluxo informativo, definido pelo CA, para que a diretoria discuta a evolução da estratégia da empresa com o CA». Segundo o Entrevistado 8:

«Uma vez aprovada a estratégia no CA, não se discute como o CA acompanhará sua execução. (...) O CA deve definir, dados os pilares da estratégia e suas frentes de desdobramento, quais os eventos-chave e indicadores que deverão ser monitorados para verificar que a execução esteja acontecendo conforme planejado. (...) A partir deste ponto, deve construir uma agenda para acompanhar a IE».

Ressaltou-se a importância do direito à informação, que se traduz no livre acesso a todos os níveis da organização para obter as informações necessárias. Conforme o Entrevistado 9:

«Desafiar as decisões estratégicas da diretoria executiva é difícil porque a informação é esmagadoramente manipulada (pela diretoria executiva). Devido à premência das decisões estratégicas, é lógico que a diretoria executiva resista a partilhar informações com o CA. Logo, o CA anda à procura de informação». Conforme o Entrevistado 7:

«Tenho a sorte de participar de CA onde o CEO não me impede de falar diretamente com quem quer que seja se eu preciso de uma informação. A regra é perguntar, ouvir as respostas e não dar opiniões exceto nas reuniões do CA. Se não fosse assim, eu não participaria deste CA».

Outros pontos ressaltados pelos entrevistados foram o recebimento de informações com antecedência suficiente, a existência de interações com a empresa além das reuniões do CA e o acesso a informações não financeiras.

Conhecimento do negócio

A importância do conhecimento do negócio foi corroborada por sete dos dez entrevistados. Conforme o Entrevistado 7, não necessariamente é desejável que o conselheiro tenha experiência prévia no setor em que a empresa atua, pois isto pode gerar

um viés favor de soluções que funcionaram no passado, mas que não funcionarão necessariamente em outro contexto. Parece ser mais importante que o CA conheça a agenda estratégica da empresa. Não necessariamente o CA liderará, ou mesmo aprovará, a formulação estratégica. No entanto, espera-se que os conselheiros saibam articular a racional estratégica e de criação de valor da empresa. Segundo o Entrevistado 6:

«Um nível de atuação do CA é atuar em decisões estratégicas. Outro é dialogar entre si e com a diretoria executiva sobre uma agenda estratégica: articulação das partes, priorização das ações. Isto é fundamental para que o CA possa navegar na altitude em que navega. É muito difícil para o conselheiro exercer um papel crítico se ele não enxerga o todo. Uma parte pode ser excelente, mas pode carecer de vínculo ou coerência com as restantes, bem como de senso de prioridade e urgência. Logo, o CA tem de conhecer e compreender a articulação da agenda estratégica da empresa».

Os conselheiros, principalmente aqueles que não participaram do desenvolvimento histórico do negócio, precisam ser capacitados para que possam compreender profundamente o modelo de negócio da empresa. Conforme os Entrevistados 6, 7 e 8 ressaltaram, algumas empresas têm adotado programas de preparação do conselheiro nos conteúdos específicos da empresa e dos setores em que atua (alguns exemplos incluem a imersão de novos conselheiros, seminários de tendências setoriais, sessões de desenvolvimento estratégico e visitas executivas à empresa).

Dinâmica de trabalho do CA

Segundo sete dos dez entrevistados, o engajamento do CA na monitoração da IE requer uma dinâmica de trabalho que o favoreça. O ponto mais frequentemente mencionado foi a capacidade de discutir os problemas com a diretoria executiva de forma aberta. A diretoria executiva é a responsável primária pela IE. Cabe ao CA implantar formas de interação com a diretoria executiva que viabilizem a cobrança dos objetivos de IE estabelecidos e, ao mesmo tempo, propiciem uma discussão aberta e objetiva dos desvios. Este tipo de interação pressupõe uma relação de confiança entre o CA e a diretoria executiva, para evitar que esta retenha informações sobre o real rumo da IE. Quanto à postura questionadora do CA em relação ao rumo da IE, o Entrevistado 3 ressaltou que o CA deve ter a «capacidade de desafiar e questionar a diretoria» com o objetivo de, conforme o Entrevistado 4, «entender se há algum viés, o que está por trás dos desvios, se as explicações são legítimas». É importante, segundo o Entrevistado 1, «que o CA se imponha, que não se sinta intimidado pelo CEO ou pelos representantes do acionista controlador, que assuma seu dever para com o sucesso da empresa». Segundo o Entrevistado 2, «é impor-

tante que os conselheiros estejam à vontade para perguntar o que quiserem, para pedir mais informação, porém nem sempre isto acontece». Um exemplo citado pelo Entrevistado 4 foi o recente episódio de destruição de valor da Sadia S/A, provocado por uma exposição excessiva a derivativos financeiros de alta complexidade, sem que o CA fosse capaz de solicitar informações suficientes para compreender os riscos envolvidos. A importância das interações entre conselheiros foi ressaltada pelo Entrevistado 6:

«O equilíbrio de vozes e o dissenso no CA geram uma discussão estratégica mais rica. O processo de seleção de conselheiros deve buscar pessoas que facilitem a dinâmica interpessoal nesse sentido. Pessoas excelentes em discussões um a um podem ser péssimas em discussões em grupo. É um ponto sutil, mas poderoso para o bom desempenho do CA. Também é importante para a qualidade do diálogo com os executivos. À falta disso, os executivos acabam dominando ante o silêncio e a inconclusão do CA».

Liderança do PCA

O papel do PCA na condução da dinâmica de trabalho do CA foi ressaltado por cinco entrevistados. A característica do PCA mais frequentemente citada como desejável para o seu bom desempenho foi o estímulo à participação e à contribuição dos conselheiros. Segundo o Entrevistado 6, um bom PCA «reúne e estimula o uso do talento existente no CA». O Entrevistado 9 qualificou o PCA como um «catalisador das contribuições dos conselheiros», sendo esta a sua tarefa mais importante. Conforme o Entrevistado 8:

«O presidente do CA é uma liderança importante no sentido de fazer com que a dinâmica seja adequada do ponto de vista dos questionamentos e contribuições dos vários conselheiros. O presidente do CA tem um papel semelhante ao de um maestro ao fazer com que as contribuições dos participantes venham na forma, momento e intensidade adequados. No entanto, frequentemente, o presidente do CA atua mais como um mantenedor da agenda do CA do que como um provocador dessas intervenções».

Quanto ao estímulo à postura questionadora do CA, o Entrevistado 4 ressaltou que «o PCA é o elemento mais forte no CA, com capacidade de puxar a discussão, (...) contrapor a diretoria, (...) quebrar o ambiente de ação entre amigos». Conforme o Entrevistado 2, «ele pode fomentar o questionamento à diretoria ou pode tentar matá-lo. Os conselheiros sentirão mais ou menos graus de liberdade para intervir em função do papel que o PCA os deixe ter». O papel de conduzir os trabalhos do CA também foi mencionado, no sentido de: (i) direcioná-los para as questões impor-

tantes de IE; (ii) promover discussões profundas e conclusivas sobre o rumo da IE; e (iii) e facilitar o acesso do CA às informações relevantes.

Atenção à Monitoração da IE

Apesar dos vários depoimentos favoráveis à intervenção do CA no processo de monitoração da IE, alguns entrevistados corroboraram a noção de que a atenção ao tema não é uniforme. Há pouco tempo disponível no CA e nem sempre o debate das questões estratégicas da empresa é aprofundado. Segundo o Entrevistado 8, CA ineficazes tendem a dedicar tempo demais no desempenho financeiro de curto prazo, em conflitos horizontais de governança e em controles internos, em detrimento de questões de médio e longo prazo que impactam a criação de valor. Conforme o Entrevistado 3, nem sempre há uma monitoração sistemática dos pilares das estratégias de negócio. Dois dos entrevistados consideraram que a tarefa não é de alta importância para um CA: (i) por ser de atribuição primária da diretoria executiva (Entrevistado 3); (ii) por ser um tema fragmentado e de difícil acompanhamento pelo CA (Entrevistados 2 e 3).

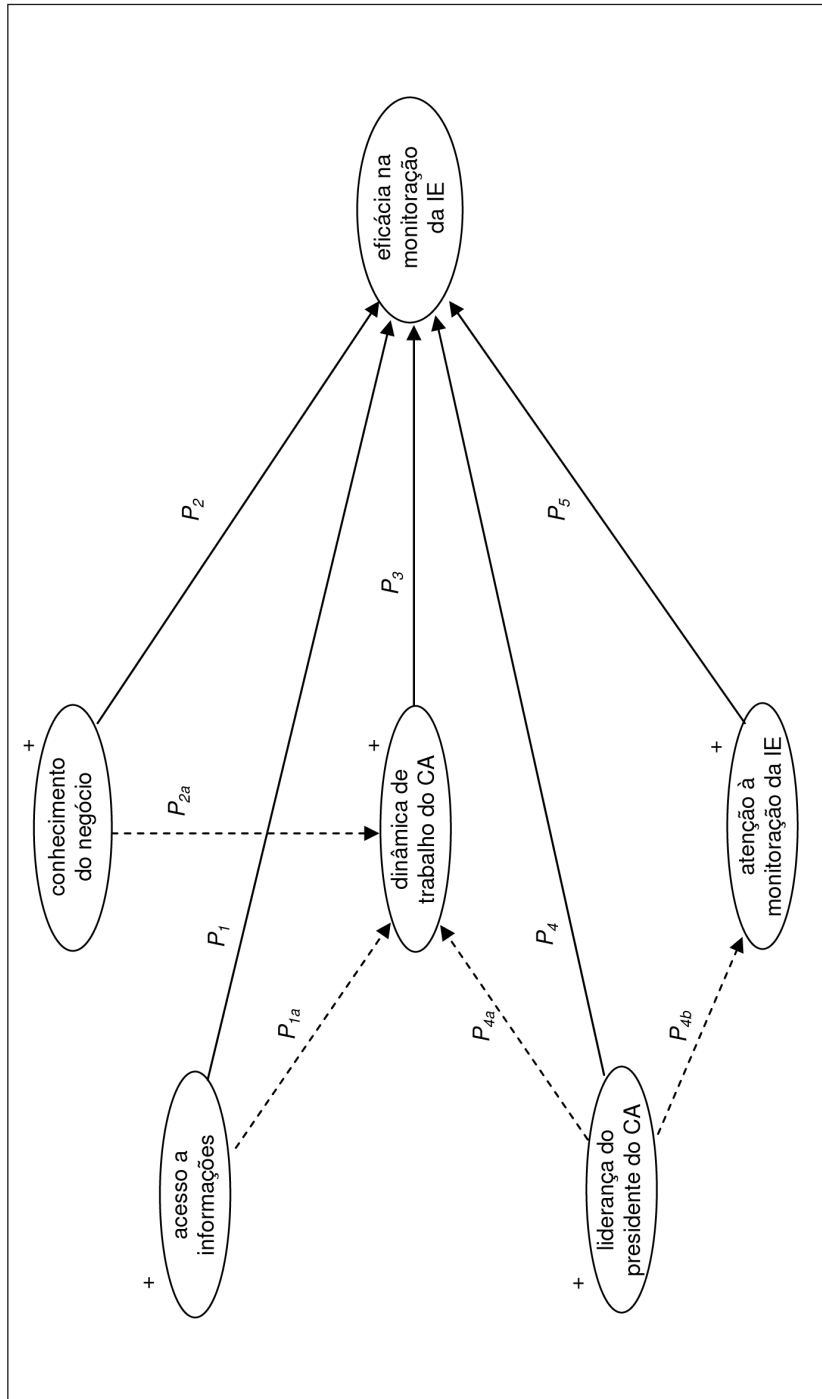
MODELO CONCEITUAL SIMPLIFICADO

Os resultados das entrevistas confirmaram que a dimensão comportamental de atuação do CA influencia sua eficácia na monitoração da IE. Na percepção do painel de entrevistados, cinco construtos podem exercer maior influência na eficácia de um CA na monitoração estratégica: o Acesso a Informações, o Conhecimento do Negócio, a Dinâmica de Trabalho do CA, a Liderança do Presidente do CA e a Atenção à Monitoração da IE. Pouco ou nenhum suporte empírico foi obtido para as dimensões contextuais e normativas previstas no modelo conceitual preliminar.

Os resultados sugerem que esses cinco construtos fornecem uma explicação mais simples e parcimoniosa para a eficácia de um CA na tarefa de monitoração da IE. Assim, obtém-se uma delimitação do modelo conceitual preliminar, ilustrada na Figura 2 (ver p. 71).

Com base na análise do referencial teórico e nos resultados das entrevistas, propõe-se que os construtos podem estar relacionados de diferentes formas. A primeira delas, mais simples, prevê relações diretas entre os cinco construtos explicativos e a Eficácia na Monitoração da IE (representadas na Figura 2 por conectores sólidos). Alternativamente, propõe-se que: (i) o efeito da Liderança do Presidente do CA pode ser múltiplo, influenciando também a Dinâmica de Trabalho do CA e a Atenção à Monitoração da IE; (ii) o Acesso a Informações pode influenciar também a Dinâmica de Trabalho do CA; e (iii) o Conhecimento do Negócio pode

FIGURA 2 Modelo conceitual simplificado de relações entre fatores não estruturais de eficácia de CAs na monitoração da IE



influenciar também a Dinâmica de Trabalho do CA. Essas ligações estão representadas na Figura 2 por conectores pontilhados. Como resultado, formulam-se as seguintes proposições:

Influência do Acesso a Informações:

P₁: O Acesso a Informações está positivamente relacionado à Eficácia na Monitoração da IE.

P_{1a}: O Acesso a Informações está positivamente relacionado à Dinâmica de Trabalho do CA.

Influência do Conhecimento do Negócio:

P₂: O Conhecimento do Negócio está positivamente relacionado à Eficácia na Monitoração da IE.

P_{2a}: O Conhecimento do Negócio está positivamente relacionado à Dinâmica de Trabalho do CA.

Influência da Dinâmica de Trabalho do CA:

P₃: A Dinâmica de Trabalho do CA está positivamente relacionada à Eficácia na Monitoração da IE.

Influência da Liderança do Presidente do CA:

P₄: A Liderança do Presidente do CA está positivamente relacionada à Eficácia na Monitoração da IE.

P_{4a}: A Liderança do Presidente do CA está positivamente relacionada à Dinâmica de Trabalho do CA.

P_{4b}: A Liderança do Presidente do CA está positivamente relacionada à Atenção à Monitoração da IE.

Influência da Atenção à Monitoração da IE:

P₅: A Atenção à Monitoração da IE está positivamente relacionada à Eficácia na Monitoração da IE.

CONCLUSÕES

Não existem, até a data, modelos integrativos que permitam desenvolver proposições e embasar estudos empíricos sobre os fatores de eficácia de um CA na tarefa de monitoração da IE. Este estudo endereça esta lacuna. Ao analisar os comportamentos e práticas de trabalho que podem influenciar o desempenho dos CA na monitoração das estratégias empresariais, pretende-se contribuir para uma vertente de pesquisa, de crescente interesse, que procura compreender melhor a «caixa preta» do funcionamento dos CA.

Este estudo pode ser útil para diversas audiências interessadas na melhoria das práticas de governança estratégica nas empresas. Para os administradores e conselheiros de administração, oferece-se uma ferramenta preliminar para a análise da eficácia dos CA na monitoração da IE. O modelo conceitual poderá auxiliar nos processos de autoavaliação de CA, revelando comportamentos e práticas que requerem maior atenção para melhoria da qualidade da sua intervenção na IE. Ele poderá também gerar indicações para a melhoria dos processos de recrutamento e avaliação de desempenho de conselheiros.

Há diversas implicações acadêmicas potencialmente relevantes. O modelo conceitual simplificado, aqui desenvolvido, apresenta uma explicação potencialmente mais direta para o fenômeno da monitoração da IE no âmbito dos CA. Dado que as limitações do método de pesquisa empregado neste estudo não permitem generalizações empíricas, o modelo simplificado oferece uma delimitação de construtos e variáveis que será mais facilmente testável em pesquisas futuras. Espera-se também que o modelo conceitual contribua para uma melhor compreensão do fenômeno da IE e para a expansão do conhecimento nos campos da GC e da gestão estratégica. Os novos construtos que foram desenvolvidos poderão ser inseridos em modelos de gestão estratégica no âmbito dos CA e empregados em pesquisas futuras. Finalmente, o emprego do arcabouço teórico de produção em equipe, em complemento às perspectivas de agência e de gestão estratégica, é inédito no contexto da monitoração da IE pelos CA e pode fornecer subsídios para a compreensão dos determinantes do desempenho do CA em outras tarefas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLAIR, M. M. e STOUT, L. A. (1999), «A team production theory of corporate law». *Virginia Law Review*, vol. 85, n.º 2, pp. 248-328.
- BRAUER, M. e SCHMIDT, S. (2008), «Defining the strategic role of boards and measuring boards' effectiveness in strategy implementation». *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, vol. 8, pp. 649-660.
- CYERT, R. M. e MARCH, J. G. (1992), **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall Inc, New Jersey.

- DAILY, C. M.; DALTON, D. R. e CANNELLA, A. A. (2003), «Corporate governance: decades of dialogue and data». *The Academy of Management Review*, vol. 28, n.º 3, pp. 371-382.
- DONALDSON, G. (1995), «A new tool for boards: the strategic audit». *Harvard Business Review*, vol. 73, n.º 4, pp. 99-107.
- DREW, S. e KAYE, R. (2007), «Engaging boards in corporate direction-setting strategic scorecards». *European Management Journal*, vol. 25, n.º 5, pp. 359-369.
- EMERY, F. e TRIST, E. (1965), «The causal texture of organizational environments». *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-32.
- FORBES, D. P. e MILLIKEN, F. J. (1999), «Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups». *The Academy of Management Review*, vol. 24, n.º 3, pp. 489-505.
- GABRIELSSON, J.; HUSE, M. e MINICHILLI, A. (2007), «Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach». *International Journal of Leadership Studies*, vol. 3, n.º 1, pp. 21-39.
- HUSE, M. (1993), «Relational norms as a supplement to neo-classical understanding of directorates: an empirical study of boards of directors». *Journal of Socio-Economics*, vol. 22, n.º 3, pp. 219-240.
- HUSE, M. (2005), «Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance». *British Journal of Management*, vol. 16, n.º S1, pp. S65-S79.
- HUSE, M. (2007), **Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance**. Cambridge University Press.
- HUSE, M.; HOSKISSON, R.; ZATTONI, A. e VIGANÒ, R. (2011), «New perspectives on board research: changing the research agenda». *Journal of Management and Governance*, vol. 15, n.º 1, pp. 5-28.
- HUSE, M.; MINICHILLI, A. e SCHØNING, M. (2005), «Corporate boards as assets for operating in the new Europe: the value of process-oriented boardroom dynamics». *Organizational Dynamics*, vol. 34, n.º 3, pp. 285-297.
- HUSE, M. e RINDOVA, V. (2001), «Stakeholders' expectations of board roles: the case of subsidiary boards». *Journal of Management and Governance*, vol. 5, n.º 2, pp. 153-178.
- JEHN, K. A. (1995), «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n.º 2, pp. 256-282.
- JENSEN, M. e MECKLING, W. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n.º 4, pp. 305-360.
- JUDGE, W. e ZEITHAML, C. (1992), «Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process». *Academy of Management Journal*, pp. 766-794.
- LEBLANC, R. (2005), «Assessing board leadership». *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, n.º 5, pp. 654-666.
- LEBLANC, R. e SCHWARTZ, M. S. (2007), «The black box of board process: gaining access to a difficult subject». *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, n.º 5, pp. 843-851.
- LI, Y.; GUOHUI, S. e EPPLER, M. (2008), «Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation». In *ICA Working Paper 2/2008*, Università della Svizzera Italiana.
- MACAVOY, P. W. e MILLSTEIN, I. M. (2003), **The Recurrent Crisis in Corporate Governance**. Palgrave, Basingstoke e Nova Iorque.
- MACE, M. (1971), **Directors: Myth and Reality**. Harvard University Press, Boston.
- MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C. e VENKATARAMAN, S. (1995), «Defining and developing competence: a strategic process paradigm». *Strategic Management Journal*, vol. 16, n.º 4, pp. 251-275.
- MINTZBERG, H. (1978), «Patterns in strategy formation». *Management Science*, pp. 934-948.
- MINTZBERG, H. e WATERS, J. A. (1985), «Of strategies, deliberate and emergent». *Strategic Management Journal*, vol. 6, n.º 3, pp. 257-272.
- NADLER, D. (2004), «What's the board's role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy». *Strategy & Leadership*, vol. 32, n.º 5, pp. 25-33.
- NONAKA, I. (1994), «A dynamic theory of organizational knowledge creation». *Organization Science*, vol. 5, n.º 1, pp. 14-37.
- OCASIO, W. (1997), «Towards an attention-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º especial de verão, pp. 187-206.
- PARK, J. (1995), «Reengineering boards of directors». *Business Horizons*, vol. 38, n.º 2, pp. 63-69.
- SCHMIDT, S. e BRAUER, M. (2006), «Strategic governance: how to assess board effectiveness in guiding strat-

egy execution». *Corporate Governance*, vol. 14, n.º 1, pp. 13-22.

SCHREYÖGG, G. e KLIESCH EBERL, M. (2007), «How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual process model of capability dynamization». *Strategic Management Journal*, vol. 28, n.º 9, pp. 913-933.

SELLEVOLL, T.; HUSE, M. e HANSEN, C. (2007), «The value creating board: Results from the 'Follow-Up Surveys' 2005/2006 in Norwegian firms». Norwegian School of Management BI, Oslo.

SELSKY, J.; GOES, J. e BABÜROGLU, O. (2007), «Contrasting perspectives of strategy making: applications in hyper environments». *Organization Studies*, vol. 28, n.º 1, pp. 71-94.

SICILIANO, J. (2002), «Governance and strategy implementation: expanding the board's involvement». *Business Horizons*, vol. 45, n.º 6, pp. 33-38.

STILES, P. (2001), «The impact of the board on strategy: an empirical examination». *Journal of Management Studies*, vol. 38, n.º 5, pp. 627-650.

TACHEVA, S. e HUSE, M. (2006), «Women directors and board task performance: mediating and moderating effects of board working style». In EURAM Meeting.

TASHAKORI, A. e BOULTON, W. (1983), «A look at the board's role in planning». *Journal of Business Strategy*, vol. 3, n.º 3, pp. 64.

TEECE, D. J. (2007), «Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance». *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 1319-1350.

TUGGLE, C. S.; SIRMON, D. G.; REUTZEL, C. R. e BIERMAN, L. (2010), «Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring». *Strategic Management Journal*, vol. 31, n.º 9, pp. 946-968.

WAGEMAN, R. (1995), «Interdependence and group effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n.º 1, pp. 145-180.

ZAHRA, S. (1990), «Increasing the board's involvement in strategy». *Long Range Planning*, vol. 23, n.º 6, pp. 109-117.

ZAHRA, S. A. e PEARCE, J. A. (1989), «Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model». *Journal of Management*, vol. 15, n.º 2, pp. 291.

