

O PERFIL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO E A LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Ciro Antônio FERNANDES¹

Débora Sierra de GOUVEIA²

Eduardo de Camargo OLIVA³

Roberto Padilha MOÍÁ⁴

¹Doutorando em administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. Professor da Universidade Santa Cecília e Faculdade Don Domenico, Santos/São Paulo. ciro_af2@hotmail.com.

²Mestranda em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. debora.sierra@uscs.edu.br.

³Pós Doutor em Administração pela FEA – USP. Professor e pesquisador do corpo permanente do Programa de Pós Graduação em Administração (mestrado e doutorado) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. eduardo.oliva@uscs.edu.br.

⁴Doutorando em administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Coordenador do curso de marketing e professor do Centro Paula Souza, FATEC, em São Paulo. robertopadilha@uol.com.br.

Recebido em: 15/03/2015 - Aprovado em: 22/08/2016 - Disponibilizado em: 18/12/2016

RESUMO:

O Conselho de Administração é uma obrigação para as grandes empresas no Brasil e no Mundo. Porém, muitos conflitos de interesses podem acontecer entre os conselheiros e os acionistas e dirigentes das empresas. Este estudo tem por objetivo analisar o perfil do conselheiro de administração no Brasil, levando em conta sua formação somada à sua experiência profissional, para que se possa conhecer se esses conselheiros possuem visão de líderes estratégicos. A amostra totaliza 240 empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&F BOVESPA, e disponibilizados em websites das empresas. A pesquisa utiliza a técnica de análise multivariada de variáveis que exercem influência (variáveis independentes: x) sobre outro fator (variável dependente: y) é a de regressão. O resultado mostrou que as variáveis estatisticamente mais significantes foram número de experiências em outros conselhos, experiência em diretorias, experiência anterior como CEO e a constância que exerce a função de conselheiro. O resultado apontou para um perfil de liderança estratégica do Conselheiro de Administração, pelo menos nos limites dessa amostra.

Palavras-Chave: Perfil. Conselho de Administração. Conselheiro de Administração. Governança Corporativa. Liderança Estratégica.

ABSTRACT:

The Board of Directors is a must for large companies in Brazil and the world. But many conflicts of interest can occur between the directors and the shareholders and directors of companies. This study aims to analyze the board member's profile in Brazil, taking into account their education added to his professional experience, so that you can know if these advisers have vision of strategic leaders. The sample totaled 240 companies listed in different levels of corporate governance of BM & F BOVESPA, and made available on company websites. The research uses the multivariate analysis technique variables that influence (independent variables: x) on another factor (dependent variable y) is the regression. The result showed that the most statistically significant variables were number of experiences in other councils, boards experience, previous experience as CEO and constancy holding the adviser. The results pointed to a strategic leadership profile Board member, at least within the limits of the sample.

Keywords: Profile. Administrative Board. Board Member. Corporate Governance. Strategic Leadership.

INTRODUÇÃO

A adoção do conselho de administração pelas empresas tem sido algo muito estudado (ANDRES; VALLELADO, 2008; GONDRIGE, 2012; ACEITUNO, 2013; HOLTZ, 2014; STEVENSON; RADIN, 2015), principalmente no sentido de se buscar melhorias nas relações das empresas com seus investidores, na tomada de decisões, transparência e credibilidade, ações estas que fazem parte das melhores práticas de governança corporativa (ROSSONI, 2010). Dentro desse contexto, vê-se a necessidade de conselheiros de administração com competências estratégicas, capazes de atuar diretamente na resolução de problemas e na tomada de decisões. (MARTINS, et al, 2012). Na definição de um perfil de conselheiro de administração com visão mais estratégica, a literatura sugere a escolha de líderes que utilizem a visão da liderança estratégica (MOSTOVICZ et al, 2009; NASTASE, 2010; HITT et al, 2012; SIMSEK et al, 2015). Por meio dela, a conduta do conselheiro se torna uma referência para pessoas de dentro e de fora da organização, pois esse perfil de liderança empenha seu entusiasmo e confiança pessoal para que possa implementar as ações necessárias que garantam o cumprimento dos objetivos estratégicos (NASTASE, 2010). Porém, o que tem ocorrido é a constituição de conselhos com pessoas que não conseguem atuar com uma visão estratégica, muitas vezes, em

função de uma formação não condizente, ou porque, sua formação é muito limitada, ou, tem pouca experiência como conselheiro de administração (NASTASE, 2010). A questão de uma formação acadêmica em associada a experiência profissional, pode ser uma das hipóteses que valida que o conselheiro de administração tem uma visão de liderança estratégica (MOSTOVICZ et al, 2009; MARTINS et al, 2012). Esta pesquisa objetiva analisar o perfil do conselheiro de administração no Brasil, levando em conta sua formação somada à sua experiência profissional, para que se possa conhecer se esses conselheiros possuem visão de líderes estratégicos. Assim, através da análise curricular dos conselheiros que fazem parte do Conselho de Administração das empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&F BOVESPA, e disponibilizados em websites das empresas, pretende-se investigar a relação entre os elementos que compõem sua formação, com vistas à responder a seguinte questão de pesquisa: a formação e a experiência dos Conselheiros de Administração apontam para uma visão de liderança estratégica?

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os estudos sobre governança corporativa se intensificaram a partir dos anos oitenta, sendo que atualmente domina as discussões nas mais diversas áreas, como,

direito, contabilidade, economia e finanças, envolvendo discussões e estudos nos ambientes acadêmicos e empresariais (ALMEIDA, 2010).

Segundo IBGC (2015, p. 21), Governança Corporativa é o meio pelo qual as “as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

As boas práticas de Governança Corporativa permite alinhar os interesses dos acionistas aos da organização, preserva e aumenta o valor acionário dentro do mercado de capitais e atrai novos investidores, o que contribui para a longevidade do negócio. Para que as boas práticas de governança sejam efetivamente executadas, cabe ao conselho de administração monitorar as ações e decisões da diretoria da empresa (OLIVEIRA et al, 2013). Nesse sentido, o conselho de administração precisa reunir conselheiros com competências, incluindo a liderança estratégica, que auxilia no desenvolvimento do papel de conselho (AMARAL-BAPTISTA et al, 2012).

LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A teoria da liderança estratégica tem se tornado atraente, pois auxilia no aumento do número e na qualidade dos líderes em vários setores (NASTASE, 2010). Os líderes estratégicos precisam levar em consideração o dinamismo ambiental para que possam atuar

de maneira eficaz na conduta de suas atribuições (JANSEN, et. al, 2009). Nesse sentido, a liderança focada nos objetivos a serem alcançados exige do líder um compromisso total e permanente. Os líderes precisam se preocupar menos com o que fizeram e se comprometer mais com os propósitos futuros (MOSTOVICZ et al, 2009). Com essa visão de futuro, a liderança estratégica busca integrar e organizar os ambientes internos e externos das empresas, para que possa desenvolver negócios a partir do gerenciamento das informações e participando ativamente de todas as etapas (JOOSTE & FOURIE, 2009). A diferença dos líderes pode estar no *Know-How*, termo que pode ser definido como um conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por um indivíduo, constituindo, uma característica valiosa resultante da experiência. (CHARAN, 2007). Ainda, segundo o autor, o Know-How do líder será constantemente testado, uma vez que ele deve tomar as decisões corretas e produzir resultados que criem valor ao negócio. Segundo Mintzberg (2010, p. 150) os líderes “desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente por meio de experiência direta. Essa experiência dá forma àquilo que eles sabem, o que por sua vez dá forma ao que eles fazem, moldando sua experiência subsequente”.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para que o objetivo desta pesquisa fosse alcançado, foram analisados fatores que identificassem o perfil do conselheiro de administração. Para isso foram considerados inicialmente a formação acadêmica e experiência profissional dos conselheiros de administração. Posteriormente, as variáveis encontradas foram analisadas com o objetivo de encontrar ou não trações de liderança estratégica no perfil dos conselheiros de administração. Foram realizados testes a partir do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), com amostra de 240 currículos de conselheiros de administração, obtidos em sites de empresas de capital aberto, listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&F BOVESPA. A técnica estatística que permite uma análise multivariada de variáveis que exercem influência (variáveis independentes: x) sobre outro fator (variável dependente: y) é a de regressão. A variável dependente refere-se a presença ou não da característica “conselheiro de administração” (variáveis *dummy* = 1 presença da característica “conselheiro de administração”; 0 = ausência da característica “conselheiro de administração”).

Como as informações contidas nesta variável – conforme Quadro 1 - são de natureza qualitativa, optou-se pelo uso da regressão logística binária.

Quadro 1 - Variáveis Disponíveis para Testes e sua Natureza

Variáveis totais disponíveis para testes	Natureza dos dados
Sexo	Nominal
Graduação 1	Nominal
Graduação 2	Nominal
Graduação 3	Nominal
Especialização 1	Nominal
Especialização 2	Nominal
Especialização 3	Nominal
Especialização 4	Nominal
Mestrado 1	Nominal
Mestrado 2	Nominal
Doutorado	Nominal
PhD	Nominal
Pós Doutorado	Nominal
Outras Certificações	Razão
Experiência Profissional	Nominal
n Experiência Diretoria	Razão
n Experiência Gerência	Razão
n Experiência Cargos Políticos	Razão
n Experiência de Participação em Outros Conselhos	Razão
n Experiência de Participação em Comitês	Razão
Cargos Que Ocupou	Nominal

Fonte: Criado pelos autores.

Na variável Graduação (nome do curso) contêm 23 cursos diferentes. A variável Graduação 2, que apresenta o nome do curso da segunda graduação pode ser considerada como *outlier*, uma vez que dos 240 indivíduos, somente 23 a possuíam. Para as demais variáveis nominais, o mesmo raciocínio e precaução existiram na análise prévia do banco de dados. Em decorrência do tamanho limitado da amostra e da possível presença de *outlier* - após todos os ajustes, o banco de dados passou a ter 187 indivíduos, foram escolhidas as variáveis consideradas comuns, isto é, as variáveis que os indivíduos

em sua massiva maioria compartilhavam, conforme demonstra o

Quadro 2.

Quadro 2 - Variáveis Mantidas e sua Natureza

Variáveis mantidas	Natureza dos dados
Sexo	Nominal
Grande Área da Primeira Formação	Nominal
Sócio, Fundador ou Proprietário em Organizações	Nominal
Experiência Anterior como Presidente ou Vice no CA	Nominal
Experiência Anterior como CEO	Nominal
Experiência Anterior como Vice-presidente	Nominal
n Títulos e Certificações	Razão
n Experiência Diretoria	Razão
n Experiência Gerência	Razão
n Experiência Cargos Políticos	Razão
n Experiência de Participação em Outros Conselhos	Razão
n Experiência de Participação em Comitês	Razão

Fonte: Criado pelos autores.

A variável Graduação ao invés de apresentar o nome do curso, passou a apresentar a grande área que pertencia, por exemplo, todas as modalidades do curso de Engenharia, como civil, elétrica, de produção, e etc. A variável “Outras Certificações”, apresenta o número de certificações do indivíduo e os títulos que possuem (Títulos considerados: especialização, mestrado, doutorado, PhD e pós-doutorado). A variável Experiência foi desdobrada em nove. Cinco variáveis passaram a apresentar o número de experiências anteriores e quatro passaram a informar existência da antiga experiência ou não do indivíduo em cargos como CEO, vice-presidente de outras organizações, vice-presidente ou presidente em outros conselhos

de administração e experiência como sócio, fundador ou proprietário em outras organizações, conforme apresenta o

Quadro 3.

Quadro 3 - Variáveis para o Modelo

Tipo de Variável	Variáveis testadas	Opções de Respostas
y dependente	Conselheiro de Administração	1: Conselheiro de Administração 0: Não é Conselheiro de Administração
x independente	Sexo	Feminino Masculino
x independente	Grande Área da Primeira Formação	Administração Engenharia Direito
x independente	Sócio, Fundador ou Proprietário em Organizações	1: Sócio, Fundador ou Proprietário em Organizações 0: Nunca foi Sócio, Fundador ou Proprietário em Organizações
x independente	Experiência Anterior como Presidente ou Vice no CA	1: Possui a experiência 0: Não possui a experiência.
x independente	Experiência Anterior como Ceo	1: Possui a experiência 0: Não possui a experiência.
x independente	Experiência Anterior como Vice-Presidente	1: Possui a experiência 0: Não possui a experiência.
x independente	n Títulos e Certificações	Número Razão
x independente	n Experiência Diretoria	Número Razão
x independente	n Experiência Gerência	Número Razão
x independente	n Experiência Cargos	Número Razão
x independente	n Experiência de Participação em Outros Conselhos	Número Razão
x independente	n Experiência de Participação em Comitês	Número Razão

Fonte: Criado pelos autores.

RESULTADOS

Na criação do modelo de regressão foram realizados dois tipos de testes para a verificação da dependência entre as variáveis x e y : os testes do Qui-Quadrado e o do Mann-Whitney. Para ambos os testes, rejeita-se a hipótese nula, para que a estatística evidencie que existem diferenças significativas entre os grupos de onde foram extraídas as amostras. (MAROCO, 2003). Na hipótese H_0 , não existem diferenças entre as amostras relativas à distribuição nas classes da variável; ou a distribuição das contagens pelos grupos é independente da variável. Na hipótese H_1 existem diferenças significativas entre os grupos ou populações onde foram extraídas as amostras. Para as variáveis nominais foi utilizado o Teste do Qui-Quadrado, tabela 1.

Tabela 1- Teste do Qui-Quadrado

Variável	<i>p</i> -valor	Interpretação
Sexo	0,37	Não se pode rejeitar a H_0 .*
Grande Área da Primeira Formação	0,94	Não se pode rejeitar a H_0 .
Sócio, Fundador ou Proprietário em Organizações	0,40	Não se pode rejeitar a H_0 .
Experiência Anterior como Presidente ou Vice no CA	0,05	Rejeita-se a H_0 .
Experiência Anterior como CEO	0,00	Rejeita-se a H_0 .
Experiência Anterior como Vice-presidente	0,10	Não se pode rejeitar a H_0 .

Fonte: Criado pelos autores.

*1 cells (25%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.

Esta informação já era esperada devido ao perfil da amostra que possui um número de indivíduos do sexo feminino bem inferior ao número de indivíduos do sexo masculino. Desta forma, o teste será considerado. Para as variáveis numéricas (n títulos e certificações, n experiência diretoria, n experiência gerência, n experiência cargos políticos, n experiência de participação em outros conselhos, n experiência de participação em comitês) foi utilizado o teste de Mann-Whitney, tabela 2.

Tabela 2- Teste de Mann-Whitney

Variável	<i>p</i> -valor	Interpretação
n Títulos e Certificações	0,427	Não se pode rejeitar a H_0 .
n Experiência Diretoria	0,004	Rejeita-se a H_0 .
n Experiência Gerência	0,480	Não se pode rejeitar a H_0 .
n Experiência Cargos Políticos	0,544	Não se pode rejeitar a H_0 .
n Experiência de Participação em Outros Conselhos	0,001	Rejeita-se a H_0 .
n Experiência de Participação em Comitês	0,006	Rejeita-se a H_0 .

Fonte: Criado pelos autores.

Após a realização destes testes foi possível encontrar as variáveis independentes relacionadas com a variável independente, para então o início das análises da regressão. As variáveis que permanecerão no modelo, conforme a

Quadro , são:

Quadro 4 - Variáveis x relacionadas com a variável y

Número de experiências em outros conselhos
Número de experiências em comitês
Número de experiências em diretoria

Experiência anterior como CEO
Experiência anterior como Vice-Conselheiro

Fonte: Criado pelos autores.

Para que o modelo de estimação da regressão logística binária fosse definido, foram realizadas análises para a verificação da existência da multicolinearidade através da estimação de uma regressão linear. Para admitir a existência ou não de multicolinearidade nos parâmetros determinados, as análises serão concluídas em três etapas:

I - Análise do R^2 e suas estatísticas T: Das seis variáveis existentes no modelo, apenas duas são estatisticamente significantes (considerando 5% de significância). Contudo, o coeficiente de determinação do modelo (R Square) está médio, não indicando a presença de multicolinearidade.

II - As correlações entre as variáveis tomadas duas a duas estão todas abaixo de 0,325. Esta estatística evidencia o que duas variáveis compartilham em sua explicação. Uma estatística de 32,5% é considerada como uma baixa autocorrelação, não indicando a presença da multicolinearidade.

III - Para a verificação da presença da multicolinearidade foi realizada a análise do *Value Inflation Factor* - VIF, em que as estatísticas precisam estar apresentando um

valor de até 5, segundo os autores Gujarati e Porter (2011).

Conforme verificado a estatística não indica a existência de multicolinearidade, visto que seus valores estão abaixo de 1,2. Conforme as análises, não há a indicação da presença de multicolinearidade, direcionando assim nosso método de estimação da regressão logística binária para *Enter*, o qual permite que todas as variáveis estejam, em uma única vez, inseridas no modelo (ao contrário do método de estimação *Forward Conditional*, que insere automaticamente as variáveis a cada interação e individualmente). Segundo a estatística $\text{Exp}(B)$ a variável mais importante desta regressão é a Experiência Anterior como CEO, seguida pelo n de Experiências em Cargos de Diretoria, número de Experiência em Outros Conselhos, número de Experiências em Comitês e Experiência Anterior Como Vice-Presidente. Verificou-se que somente as variáveis Número de Experiências em Comitês e Experiência anterior como Vice Conselheiro, não são estatisticamente significantes, por rejeitarem a H_0 , pois p-valor da estatística *Wald* é menor do que 5%. Todas as demais variáveis estudadas e inclusas neste modelo mostraram-se como estatisticamente significantes, como demonstrado no quadro 5.

Quadro 5 - Variáveis estatisticamente significantes

Variáveis estatisticamente significantes	valor	Interpretação
Número de experiências em comitês	0,167	Aceitação da H ₀ , ou seja, não há evidências de que o parâmetro é estatisticamente significativo
Experiência anterior como Vice-Conselheiro	0,419	Aceitação da H ₀ , ou seja, não há evidências de que o parâmetro é estatisticamente significativo
Número de experiências em outros conselhos	0,034	Rejeição da H ₀ , ou seja, há evidências de que o parâmetro é estatisticamente significativo
Número de experiências em diretoria	0,004	Rejeição da H ₀ , ou seja, há evidências de que o parâmetro é estatisticamente significativo
Experiência anterior como CEO	0,000	Rejeição da H ₀ , ou seja, há evidências de que o parâmetro é estatisticamente significativo
Constante	,02	Rejeição da H ₀ , ou seja, há evidências de que o parâmetro é estatisticamente significativo

Fonte: Os autores

O teste de *Omnibus* apresenta o ajuste geral do modelo através da análise da verossimilhança (-2LL). Com a significância de 0,00% (*sig.*<5%), foi rejeitada a hipótese nula de que a não houve variação da máxima verossimilhança, indicando que os coeficientes inclusos no modelo são estatisticamente significantes sendo então adequadas para a realização de previsões (HAIR *et al.*, 2009). O teste de *Hosmer e Lemeshow* apresenta uma hipótese nula de que a classificação do modelo é igual à original. A intenção é de não se rejeitar a hipótese nula, ou seja, a correspondência dos valores reais e os previstos sobre a variável dependente possuem o melhor ajuste do modelo e é dado pela menor diferença entre

classificação observada e a prevista. AH_0 não pode ser rejeitada com a significância de 0,621, indicando que os valores estimados não são apresentam uma diferença significativa dos valores observados. Através da Tabela de Classificação é possível analisar quanto um modelo é apropriado em comparação com os dados reais. O modelo estimado possui melhor capacidade de classificar indivíduos que são conselheiros de administração, considerando o percentual acertado de 85,7% ser maior do que o percentual geral de 71,1%. Contudo, para que seja considerado que o modelo possui capacidade preditiva, o percentual geral deveria ser 25% maior do que todos os casos de indivíduos conselheiros de administração apresentados (119 casos). Ou seja, o modelo deveria apresentar 79,54% de acerto, quando o valor efetivo apresentado foi de 71,1%, indicando que o modelo possui baixa capacidade preditiva (HAIR, 2009). A estatística Pseudo R^2 é uma medida de adequação de ajuste e medem a correspondência entre os valores observados e os valores previstos da variável dependente, sendo que os valores mais altos significam um melhor ajuste do modelo das probabilidades estimadas com as probabilidades observadas (HAIR, 2009). Neste estudo, o modelo apresentou um baixo poder de explicação: 17,81%. Analisando os resultados da Tabela de Classificação e do Pseudo R^2 , pode-se afirmar que há mais variáveis que precisam

ser exploradas e testadas para ser incorporadas ao modelo.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou analisar o perfil do conselheiro de administração no Brasil, levando em conta a formação acadêmica e experiência profissional, para que se verificara existência do perfil de líderes estratégicos nos conselheiros de administração. Os resultados apontaram para uma formação mínima superior em todos os casos. Na variável experiência profissional é possível validarmos que a experiência evidencia um dos principais atributos do conselheiro de administração. Tais resultados sugerem que o conselheiro de administração, no Brasil, possui perfil de liderança

estratégica. Nesse caso, sugere-se que para escolha dos conselheiros de administração, as empresas levem em consideração essas duas variáveis, podendo assim, ter uma probabilidade maior de assertividade na escolha dos conselheiros com perfil de líder estratégico. Uma das limitações da pesquisa é a falta de informações que não refletem, de maneira mais detalhada, o currículo atual dos conselheiros, para uma avaliação mais depurada de seus perfis. Nesse sentido, sugere-se para novos estudos maior profundidade, associada a entrevistas para coletar e analisar as características ou traços de liderança estratégica, e assim complementar e validar essa pesquisa.

REFERÊNCIAS

ACEITUNO, J. V. F.; RODRIGUEZ-ARIZA, L.; GARCIA-SANCHEZ, I. M. The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 20, n. 4, p. 219-233, 2013.

ALMEIDA, M. A. Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 5, p. 907-924, 2010.

AMARAL-BAPTISTA, M.; MELO, M. A.; MACEDO-SOARES, T. D. Conselhos de administração e monitoração da implementação estratégica: um modelo conceitual. *Economia Global e Gestão*, v. 17, n. ESPECIAL, p. 55-75, 2012.

ANDRES, P.; VALLELADO, E. Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of banking & finance*, v. 32, n. 12, p. 2570-2580, 2008.

CHARAN, R. *Know-How. As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GONDRIGE, E. O.; CLEMENTE, A.; ESPEJO, M. M. S. B. Estrutura do conselho de administração e valor das companhias brasileiras. *BBR-Brazilian Business Review*, v. 9, n. 3, p. 72-95, 2012.

GUJARATI, D. N. *Basic econometrics*. Tata McGraw-Hill Education, 2009.

HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora, 2009.

- HITT, M. A.; HAYNES, K. T.; SERPA, R. Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, v. 53, p. 437-444, 2010.
- HOLTZ, L.; ALMEIDA, J. E. F. Estudo sobre a Relevância e a Divulgação dos Ativos Biológicos das Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 2, 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.
- JANSEN, J.; VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 5-18, 2009.
- JOOSTE, C.; FOURIE, B. The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, v. 13, n. 3, p. 51-68, 2009.
- MAROCO, J. *Análise Estatística*. Sílabo Editora, 2003.
- MARTINS, O. S. et al. Características e competências dos conselhos de administração de bancos brasileiros e suas relações com seus desempenhos financeiros. *Revista Universo Contábil*, v. 8, n. 3, p. 40-61, 2012.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOSTOVICZ, E.; KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A. P. A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 30, n. 6, p. 563-576, 2009.
- OLIVEIRA, M. C. et al. Práticas de governança corporativa adotadas por companhias fechadas brasileiras e alinhamento às demandas do mercado de capitais. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 10, n. 3, p. 196-209, 2013.
- ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Organizational institutionalism and corporate governance. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. SPE, p. 173-198, 2010.
- SIMSEK, Z. et al. Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed?. *Journal of Management Studies*, v. 52, n. 4, p. 463-478, 2015.
- STEVENSON, W. B.; RADIN, R. F. The minds of the board of directors: the effects of formal position and informal networks among board members on influence and decision making. *Journal of Management & Governance*, v. 19, n. 2, p. 421-460, 2015.