



**CONFORME SOLICITAÇÃO DO AUTOR, ESTA
PRODUÇÃO INTELECTUAL POSSUI
RESTRIÇÃO DE ACESSO**

**CAXIAS DO SUL
2021**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

GISELE SARTORI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E O PAPEL ESTRATÉGICO DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO**

**CAXIAS DO SUL
2021**

GISELE SARTORI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E O PAPEL ESTRATÉGICO DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de concentração: Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Alex Eckert

Coorientadora: Prof^a Dr^a Ana Cristina Fachinelli.

**CAXIAS DO SUL
2021**

GISELE SARTORI

GOVERNANÇA CORPORATIVA E O PAPEL ESTRATÉGICO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestra em Administração.

Aprovada em: ____/____/2021.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

S251g Sartori, Gisele

Governança corporativa e o papel estratégico do Conselho de
Administração [recurso eletrônico] / Gisele Sartori. – 2021.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2021.

Orientação: Alex Eckert.

Coorientação: Ana Cristina Fachinelli.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Governança corporativa. 2. Administração de empresas. 3.
Planejamento estratégico. I. Eckert, Alex, orient. II. Fachinelli, Ana Cristina,
coorient. III. Título.

CDU 2. ed.: 005.5

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

Dedico este trabalho a meu esposo Max que sempre me apoiou e incentivou na realização dos meus sonhos e a meus filhos Mateus e Gustavo pela compreensão dos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares, pelo apoio e incentivo, e à Universidade de Caxias Sul, pela possibilidade de avançar na minha formação acadêmica. Agradeço à Capes pela concessão da bolsa de estudos, modalidade taxa escolar, que me permitiram a realização deste estudo.

*Ao olhar para o próximo século, os líderes serão
aqueles que capacitam os outros.*

Bill Gates

RESUMO

Um Conselho de Administração com o olhar no presente e o pensamento estratégico voltado para o futuro é fundamental para as boas práticas de governança corporativa. Embora o envolvimento do conselho na estratégia seja cada vez mais importante, a compreensão de como os conselhos exercem esse papel ainda pode ser mais amplamente estudada. O objetivo desta dissertação é de compreender o envolvimento do Conselho de Administração na formulação da estratégia em organizações familiares da Serra Gaúcha. Este estudo se caracteriza quanto à sua natureza como aplicado, quanto a finalidade como exploratório. A pesquisa é de método misto, e foi viabilizada por meio de um projeto paralelo convergente, com aplicação de dois formulários voltados aos atributos do conselheiro (integridade, competência e envolvimento construtivo), e ao envolvimento do conselho na perspectiva estratégica. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove conselheiros que atuam em sete Conselhos de Administração de empresas familiares e observações em reuniões de conselho. Os resultados indicam que os atributos individuais do conselheiro direcionam o Conselho de Administração para um maior envolvimento na formulação da estratégia, expondo, portanto, uma perspectiva que parte do individual para o coletivo. A estrutura do conselho direciona o grau de envolvimento na elaboração da estratégia e observou-se como característica latente a intenção de atuar nesta perspectiva.

Palavras-chave: Governança corporativa. Conselho de administração. Atuação estratégica.

ABSTRACT

A Board focused on the present and strategic thinking for the future is fundamental to good corporate governance practices. Although board involvement in strategy is increasingly important, understanding how boards play this role can still be more fully studied. The objective of this dissertation is to understand the Board involvement on strategy formulation in family organizations in Serra Gaúcha. This study is characterized by its nature as applied, and its purpose as exploratory. The research is a mixed method, and was made through a converging parallel project, with application of two forms aimed at the attributes of the board member (integrity, competence and constructive involvement), and the board's involvement in the strategic perspective. Semi-structured interviews were carried out with nine members who work in seven Boards of family businesses and observations in board meetings. The results indicate that the individual attributes of the board member guides the Board towards greater involvement in the formulation of the strategy, thus exposing a perspective that goes from the individual to the collective. The board structure guides the degree of involvement in strategy formulation, the intention to act in this perspective was observed as a latent characteristic.

Keywords: Corporate governance. Boards. Strategy action.