



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

ISSN: 1806-4892

gestnegocios@fecap.br

Fundação Escola de Comércio Álvares

Penteado

Brasil

Barbero, Edson Ricardo; Marchiano, Marcello
Stakeholders ou Shareholders? Valores individuais de conselheiros e identidade
empresarial
Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 18, núm. 61, julio-septiembre, 2016, pp.
348-369
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94746846002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Stakeholders ou Shareholders? Valores individuais de conselheiros e identidade empresarial

Edson Ricardo Barbero

*Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Mestrado
Profissional em Administração, São Paulo, SP, Brasil*

Marcello Marchiano

*Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação
em Administração, São Paulo, SP, Brasil*

Recebido em

24/02/2016

Aprovado em

17/06/2016

Editor responsável:

Prof^a. Dr^a. Leire San-Jose

Processo de Avaliação:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Este artigo diagnostica a relação entre os valores individuais prioritários dos conselheiros de administração e a identidade a *stakeholders* ou a *shareholders* de suas empresas. Foram testadas cinco hipóteses relacionadas ao possível fato de que firmas com orientação preponderante a resultados financeiros tenham conselheiros mais individualistas, ao passo que aquelas inclinadas a *stakeholders* possuem conselheiros que valorizam mais a coletividade.

Metodologia – Empreendeu-se uma enquete por meio do inventário de valores de Schwartz (1992) em 74 membros de conselhos no Brasil. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foi considerado como *proxy* da orientação a *stakeholders*. Como técnica de análise, utilizou-se principalmente o teste de Mann-Whitney com o intuito de verificar se as duas amostras independentes foram extraídas de populações com média igual.

Resultados – Em parcial consonância com investigações anteriores, as empresas orientadas a *stakeholders* apresentaram conselheiros com valores menos individualistas. Entretanto, para os tipos motivacionais individualistas, apenas Estimulação e Hedonismo foram mais observados nas firmas não participantes do índice ISE.

Contribuições – Tal resultado amplia a compreensão sobre o poder preditivo dos valores individuais e estende, entre outras, a publicação de Adams, Licht e Sagiv (2011), que estudou experimentalmente a mesma relação apenas no âmbito das escolhas individuais e em situação laboratorial. O presente artigo contribui teoricamente ao incorporar o âmbito da identidade organizacional ao tema. A imperfeita convergência de achados sugere que há outros fatores se adicionam aos valores individuais como preditores das orientações empresariais pró-acionistas ou *stakeholders*.

Palavras-chave – Prioridades axiológicas; *stakeholders*; conselho de administração; valores individuais.



**Revista Brasileira de Gestão
e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v18i61.3020

I Introdução

Este artigo procura elucidar a relação entre valores individuais de Conselheiros de Administração e as identidades – entre voltadas para acionistas ou inclinadas aos demais *stakeholders* – de suas empresas. Para Schwartz (1992), os valores individuais unificam os diversos interesses científicos em comportamento humano e são “critérios utilizados por indivíduos para selecionar e justificar suas ações” (p. 1). Em paralelo, Brickson (2005) revela que a identidade de uma empresa é um conjunto de símbolos, comportamentos e processos que diferenciam uma organização de outras semelhantes. Tal autor revela que as identidades organizacionais podem variar entre individualistas e coletivistas e que “a relação com *stakeholders* constitui o atributo proeminente da identidade organizacional” (Brickson, 2005, p. 576). Neste tocante, organizações mais coletivistas são aquelas que se enxergam como membros da sociedade como um todo e orientam suas decisões aos múltiplos *stakeholders* (Bartlett, McDonald, & Pini, 2015).

Adams et al. (2011) avaliaram proxima-mente a relação supracitada por meio de uma investigação quase-experimental no contexto individual dos decisores. Identificaram que há correlações positivas entre valores coletivistas e decisões em favor de *stakeholders* não proprietários. Tais autores, contudo, estudaram apenas o nível individual das decisões, pois expuseram os executivos a situações “de laboratório” e mensuraram as correlações entre tais decisões e os valores pessoais dos mesmos executivos. As conclusões de Adams et al. (2011) apontam para a existência de poder explicativo dos valores no que tange à inclinação de gestores exclusivamente a públicos financeiros ou aos demais *stakeholders*.

Da investigação de Adams et al. (2011), desse modo, surge a questão de se os resultados se manteriam os mesmos caso se analisasse a citada relação no âmbito de uma organização como um todo e em uma situação real (não somente experimental). Ainda há, portanto, a lacuna teórica acerca da existência de relações entre o perfil axiológico dos dirigentes empresariais e a

orientação mais para *shareholders* ou *stakeholders* de suas empresas. É importante que se responda a essa questão porque, em verdade, os executivos não tomam decisões apenas segundo suas convicções pessoais, mas perante seu contexto. Para Jones, Felps e Bligley (2007), “enquanto o foco da atenção da teoria dos *stakeholders* tem sido os administradores como decisores anônimos, estes executivos são profundamente influenciados pelo contexto organizacional” (p. 137).

O presente estudo preenche este espaço. Em vez de avaliar as decisões individuais dos conselheiros, identifica a menor ou maior presença de certos tipos motivacionais nos conselheiros das empresas orientadas a *stakeholders*. Tal inserção do domínio de toda organização possui relevância teórica e prática. Como perspectiva teórica, não se conhecem estudos que tenham empreendido investigação sobre valores individuais e identidade empresarial em favor de acionistas ou demais públicos. Além de Adams et al. (2011), que não incluíram, como dito, a dimensão organizacional em sua análise, estudos empíricos apontam que os valores estão relacionados com criatividade (Dollinger, Burke & Gump, 2007), reação à mudança organizacional (Sverdlik & Oreg, 2009) e cooperação e competição (Sagiv, Sverdlik & Schwartz, 2011).

Em termos práticos, a compreensão dessa relação lança luz relevante sobre a seleção dos conselheiros mais adequados a uma empresa. A literatura recente aponta que líderes com maior identificação com os valores de uma empresa tendem a ser melhores guardiões dos interesses da organização (Boivie, Lange, McDonald & Wespahl, 2011). O presente trabalho colabora, por fim, para a compreensão empírica de um importante público (conselheiros) visto que estudos brasileiros como Bruére, Mendes-da-Silva e Santos (2007) não aprofundam a questão dos valores pessoais.

Ainda como justificativa, aponta-se que diversos autores oriundos da teoria dos *stakeholders* têm advogado pela necessidade de se compreender a complexidade humana como alicerce para o entendimento da relação entre uma empresa e seus públicos exteriores (Freeman & Phillips, 2002; Bosse, Phillips & Harrison, 2009).

Bridoux e Stoelhorst (2014) apontam que evidências empíricas sobre a heterogeneidade motivacional humana sugerem aprimoramentos à Teoria dos *stakeholders*. Freeman e Phillips (2002) indicam ser necessário se entender o tema ultrapassando o “pressuposto padrão” (p. 333) de que os indivíduos procuram exclusivamente seus resultados de modo egoísta; advertem também que “é necessário se questionar como ocorre a criação de valor em um mundo onde os indivíduos têm motivações complexas” (p. 334). Para Jones et al. (2007), por fim, o tema convergente em Ética Empresarial é justamente a oposição entre valores “que consideram o interesse dos outros e, opostamente, aqueles que somente ponderam o interesse individual” (p. 137).

De tais constatações e justificativas emerge o problema de pesquisa presente artigo: quais as diferenças, em termos de seus valores individuais, entre os conselheiros das empresas com identidade empresarial pró-*stakeholders* e aqueles das demais firmas de capital aberto? Com a finalidade de responder a essa questão empreendeu-se uma enquête com 74 conselheiros de empresas de capital aberto atuantes no Brasil e utilizou-se como *proxy* da identidade empresarial a presença da empresa no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). Como explanado posteriormente, esse indicador é adequado para mensurar esse importante aspecto da identidade de uma empresa que é a relação com seus públicos externos (Brickson, 2005).

Como principais resultados, identificou-se maior presença de conselheiros individualistas nas empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo não participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Além disso, 18 valores individuais da teoria de Schwartz (1992) se manifestaram distintos entre as empresas orientadas a públicos não financeiros (ISE) e as demais listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Adicionalmente, os tipos motivacionais Estimulação e Hedonismo apresentaram prioridade axiológica menor para os conselheiros atuantes nas firmas orientadas a *stakeholders*. Tais achados reforçam – apenas em parte – as hipóteses do trabalho. Como se examinará em detalhes mais adiante, há divergências quanto as

descobertas de Adams et al. (2011). Nesse tocante, em particular, o artigo empreende discussões acerca do tipo motivacional Hedonismo. O próximo item expõe os antecedentes teóricos desse debate e constrói as hipóteses da pesquisa. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados.

2 Fundamentação teórica e formulação de hipóteses

2.1 Origens e pressupostos da teoria dos *stakeholders*

O debate teórico sobre a relação de uma empresa com seus públicos exteriores é, em grande medida, dicotômico. Fundamentalmente, se divide entre duas correntes antagônicas: a Teoria da Firma e a Teoria dos *Stakeholders*. Para Boaventura, Cardoso, Silva e Silva (2009) a primeira originou-se no século XVIII, mas tem sua obra principal em Friedman (1962). Tal linha conceitual advoga que gerentes devem tomar todas as decisões direcionando-se a aumentar o valor de longo prazo da companhia (Jensen, 2001). A teoria dos *stakeholders* é mais recente – Freeman (1984) é sua obra seminal – e considera que a empresa deve coordenar o interesse dos diversos públicos interessados. Friedman (1962) declara que o executivo é um agente do principal e sua responsabilidade essencial é de servir aos interesses dele.

Os defensores da Teoria da Firma indicam um papel circunscrito à maximização do valor para os acionistas, ao passo que outros críticos consideram essa teoria sem grande suporte empírico (Clarke, 1998), defendendo um papel mais abrangente para as empresas. Davis, Schoorman e Donaldson (1997) apontam outras possibilidades para o conflito de agência, argumentando que assumir uma premissa de conflito não é razoável para todos os tipos de homem. Os defensores da Teoria da Firma pressupõem tendência utilitarista, ao passo que distintas correntes teóricas contestam essa afirmação propondo outros fatores como motivadores do processo decisório.

A teoria dos *stakeholders* vê as organizações como uma coleção de grupos cujos objetivos devem ser coordenados pelos gestores (Freeman, 1984). A definição clássica de *stakeholder*

é “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46). Nesse sentido, “a compreensão mais abrangente e ambiciosa do conceito de *stakeholder* representa uma redefinição das organizações e de como devem ser conceituadas” (Friedman & Phillips, 2002, p. 1).

Para Laplume, Sonpar e Litz (2008, p. 1153), “a teoria dos *stakeholders* é oportuna, mas ainda adolescente e controversa”. Oportuna em razão da prevalência das corporações e dos diversos escândalos éticos; adolescente, porque a validação empírica ainda é incipiente em muitas de suas proposições; e controversa, uma vez que tangencia temas polêmicos. Margolis e Walsh (2003) argumentam que porque essa teoria das partes interessadas acirra divergências sobre valores profundamente arraigados, seus defensores e detratores tendem a não convergir. Percebe-se, também, que o aumento da proeminência da teoria dos *stakeholders* ocorreu porque é uma proposição que move as pessoas inclusive em razão da ressonância afetiva que seus pressupostos geram em muitos indivíduos (Weick, 1999). A teoria dos *stakeholders*, tanto quanto sua prática, portanto, parece dizer respeito às pessoas e seus modos de ver o mundo. Daí a relevância de conectar empiricamente o arcabouço conceitual sobre valores e aquele que discute as relações de uma firma com seus diferentes públicos.

Diante de tais elementos, suscita-se a constatação de que empresas com características diversas devem possuir orientações igualmente distintas no que tange ao relacionamento com seus públicos. Para Bridoux e Stoelhorst (2014), as firmas podem desenvolver relacionamentos baseados em poder de barganha (*arms-length approach*) ou, opostamente, relações fundamentadas em reciprocidade e justiça. Mitchel, Agle e Wood (1997) entendem que a relação entre empresa e seus públicos é mediada pelo Poder e Legitimidade de tais *stakeholders* e pela urgência de suas demandas. Harrison, Bosse e Phillips (2010) denominam esse modo de relacionamento da firma alicerçado na harmonia de relações de “gestão para *stakeholders*” (*managing for stakeholders*). Segundos esses autores, uma empresa com tal abordagem

“aloca mais recursos para satisfazer as necessidades e demandas de suas partes interessadas do que o necessário para simplesmente manter sua participação” (Harrison et al., 2010, p. 58). Em essência, tais autores expõem que uma melhor relação com *stakeholders* provoca que esses compartilhem suas funções utilidades e, assim, retroalimentam o bom relacionamento aumentando o valor para a empresa (Harrison et al., 2010).

No contexto das Teorias de Organização, Brickson (2005) aproxima o debate acerca da orientação para pluralidade de públicos ou apenas acionistas ao conceito de Identidade Organizacional. Para tal autor, as empresas podem possuir três distintas orientações (individualista, relacional ou coletivista) e que “a relação com *stakeholders* constitui o atributo proeminente da identidade organizacional” (Brickson, 2005, p. 576). Nota-se, da discussão acima, a proximidade já manifesta entre as teorias de *stakeholders* e aquelas mais enfocadas em compreender valores humanos. Daí o próximo tópico de resgate teórico, o qual, com maior ênfase, apresenta o arcabouço conceitual de Schwartz, que fundamentou o trabalho empírico do presente artigo. Tal tópico também resgata contribuições que explicam a mediação entre os valores do indivíduo e as orientações mais gerais de uma firma.

2.2 Valores, orientação a *shareholders* ou *stakeholders* e variáveis intervenientes

A teoria dos valores individuais possui cerca de três décadas de desenvolvimento. Segundo Tamayo e Porto (2005), desde o início dos anos 1970 sabe-se ser possível prever o comportamento individual a partir das prioridades que as pessoas dão a seus valores. Rokeach (1973) abordou a previsibilidade do comportamento humano em função dos valores e afirmou que os valores de uma pessoa predizem como ela se comportará. Rokeach (1973) define valor como uma crença permanente num modelo específico de conduta, que é pessoal ou socialmente adotado.

A grande contribuição de Schwartz (2005) foi a identificação de motivações que expressam os valores, gerando relações dinâmicas entre os valores e seus tipos motivacionais correspondentes

(Tamayo, 2007). A teoria de Schwartz propõe um modelo que estabelece os valores como anseios que visam à satisfação de necessidades humanas, organizando-se em dez tipos motivacionais. Schwartz (2005) propõe que a teoria de valores descreva aspectos que são comuns a toda a humanidade. Para tal, preocupou-se em identificar um conjunto de valores universal, em que os tipos motivacionais fossem abrangentes e que tivessem significados para diversas culturas. Tais valores podem ser hierarquizados, representando as preferências, escolhas e ações dos indivíduos. A hierarquização dos valores também é conhecida como Prioridade Axiológica. Os dez tipos motivacionais identificados por Schwartz (1992; 1994; 2005) são:

- a) Segurança – integridade pessoal, estabilidade na sociedade e de si mesmo;
- b) Conformidade – restrição de ações que possam violar normas sociais;
- c) Tradição – respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade;
- d) Benevolência – promoção do bem-estar das pessoas íntimas;
- e) Universalismo – tolerância e proteção das pessoas e da natureza;
- f) Autorrealização – sucesso pessoal por meio de demonstração de competência;
- g) Estimulação – excitação, novidade, mudança e desafio na vida;
- h) Hedonismo – prazer ou gratificação sensual para si mesmo;
- i) Autodeterminação – pensamento e ação independentes;
- j) Poder – *status* social e domínio sobre pessoas e recursos.

Deve-se observar a compatibilidade ou conflito entre as dimensões. De um lado, tem-se a autotranscendência (universalismo e benevolência), que se opõe à autopromoção (poder, autorrealização e hedonismo). No outro polo, há a abertura à mudança (estimulação e autodeterminação), que se opõe à conservação (tradição, conformidade e segurança). As dimensões estão expressas na Figura 1. A mesma estrutura pictórica é comumente utilizada para apresentar os resultados dos estudos empíricos.



Figura 1. Estrutura de valores humanos.

Nota. Fonte: Adaptada de “Theory of cultural value orientations: Explication and applications”, por S. H. Schwartz, 2005, *Comparative Sociology*, 5, p. 143.

Segundo Schwartz (2005), quanto mais próximos dois tipos motivacionais estão na Figura 1, mais semelhantes são suas motivações subjacentes. Também segundo tal autor, os tipos motivacionais à esquerda da figura – poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação – servem principalmente aos interesses individuais. Os tipos motivacionais situados à direita da figura – universalismo, tradição, segurança, conformidade e benevolência – servem aos interesses da coletividade. Emerge dessas constatações a dualidade individualismo X coletivismo, a qual será fundamental para se compreender os resultados do presente material. Triandis (1995) aponta para a relevância dessa dicotomia, embora indique que muitas vezes as pessoas não manifestam tal bipolaridade e que as circunstâncias específicas definem o comportamento último dos indivíduos. Entre as várias orientações pessoais identificadas na literatura, o individualismo e coletivismo são, provavelmente, uma das construções mais úteis para avaliar os valores humanos de forma objetiva e sistemática (Lee & Choi, 2005). Individualismo enfatiza autossuficiência, prioriza objetivos pessoais em detrimento das metas do grupo e dá mais importância às suas próprias visões de mundo do que às normas sociais (Triandis & Gelfand, 1998). Os valores coletivistas, por outro lado, enfatizam a interdependência e priorizam as decisões comungadas (Triandis & Gelfand, 1998).

No tocante à Teoria dos *Stakeholders*, a relação valor X comportamento estimulou a contribuição de Adams et al. (2011), que empreenderam uma investigação quase-experimental que expôs 628 conselheiros de empresas suecas a vinhetas que exibiam situações dilemáticas entre *stakeholders* e *shareholders*. Os autores propuseram o construto *shareholderism*, que mede a preferência a distribuir recursos para os acionistas. Os autores expuseram os respondentes a quatro situações (cada uma com um *stakeholder* diferente), em que os indivíduos tiveram de apontar sua posição em uma escala de concordância Likert. Além de outras análises, Adams et al. (2011) chegaram às conclusões expostas na Tabela 1

Tabela 1
Correlação identificadas por Adams et al. (2011)

Tipo motivacional	Individualismo (I) Coletivismo (C)	Correlações com <i>shareholderism</i>
Conformidade	C	-0,11**
Tradição	C	-0,11**
Benevolência	C	-0,18**
Universalismo	C	-0,34**
Segurança	C	-0,10*
Autodeterminação	I	0,20**
Estimulação	I	0,13**
Hedonismo	I	0,00
Autorrealização	I	0,34**
Poder	I	0,35**

Nota. Fonte: Adaptado de “Shareholders and stakeholders: How do directors decide?”, por R. B. Adams, A. N. Licht, e L. Sagiv, 2011, *Strategic Management Journal*, 32, p. 1342. Significante a 0,01 e * Significante a 0,05

Na Tabela 1 se percebem as significativas correlações positivas entre os valores individualistas (exceto hedonismo) – denominados pelos autores “valores empreendedores” – e o *shareholderism*. Notam-se também as correlações negativas significativas entre o mesmo construto e os valores coletivistas. Os autores concluem que “os resultados são genericamente consistentes com a noção de que o *shareholderism* anda de mãos dadas com os valores mais empreendedores” (Adams et al., 2011, p. 1343). A questão do presente artigo, no

entanto, incorpora o domínio organizacional, não somente o âmbito das decisões dos indivíduos.

Jo Hatch e Cunliffe (2005, p. 5) apontam que o humano, ao tomar decisões, não se comporta tal como uma situação de laboratório “em que as influências do dia a dia são controladas”. Interveniências organizacionais e institucionais devem modificar a semelhança entre as deliberações individuais e as reais tendências das organizações como um todo. Entre tais interveniências, além de outras, encontra-se a explicação do *appropriateness* de March (1999), a qual indica que, independentemente de suas inclinações pessoais, os indivíduos tendem a decidir conforme a maneira que o grupo social considera adequado. Também o ambiente institucional interfere nesta relação. Scott e Meyer (1991) apontam que o ambiente regulatório, por exemplo, modifica as referências das pessoas. Daí, também, a premência de se avaliar a relação valores X gestão de *Stakeholders* da forma como propugnada neste artigo.

2.3 Modelo conceitual e hipóteses de pesquisa

A Figura 2 apresenta o modelo da pesquisa: a parte superior da Figura 2 demonstra o nível da identidade organizacional e as diferenças esperadas entre as amostras dessemelhantes utilizando a estrutura circular de valores propugnada por Schwartz (1992). Na parte inferior, na mesma Figura 2, reforçam-se as correlações encontradas por Adams et al. (2011) para o âmbito individual. Nota-se a expectativa de que nos tipos motivacionais à direita da ilustração superior as empresas ISE tenham médias significativamente maiores que as demais. A exceção fica por conta do tipo motivacional Hedonismo, o qual não apresentou correlações na investigação de Adams et al. (2011). O presente estudo testará o fenômeno representado da parte superior da Figura 2. A parte inferior da figura apenas recorda os achados de Adams et al. (2011) e está ali para demonstrar parte dos argumentos que sustentam a construção das hipóteses.

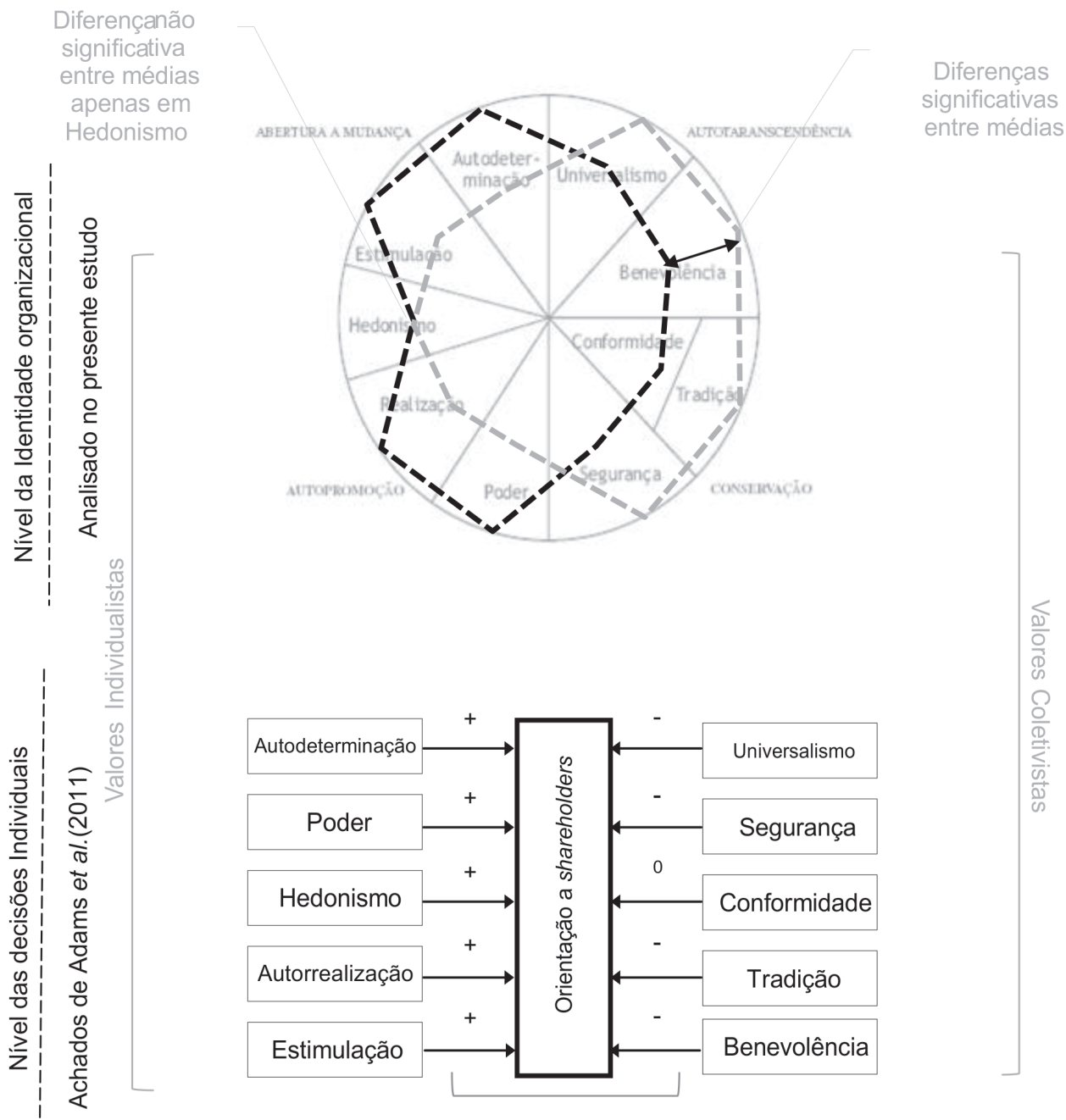


Figura 2. Modelo conceitual da pesquisa. Parte superior da figura é testada no presente artigo. Acima, sinais das correlações encontrados por Adams et al. (2011). Adaptado de “Shareholders and stakeholders: How do directors decide?”, de R. B. Adams, A. N. Licht and L. Sagiv, 2011, *Strategic Management Journal*, 32(12), p. 1342, quanto aos 10 TM adaptado de “Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries”, by S. H. Schwartz, 1992.

Diversos estudos apontam que atributos pessoais das elites corporativas influenciam seu comportamento e, por conseguinte, motivam suas ações no contexto organizacional (Fiss & Zajac, 2004; Hiller & Hambrick, 2005). Em paralelo, como explanado anteriormente, a teoria de valores

de Schwartz (1992) assinala para existência de dez tipos motivacionais que, em sua totalidade, compõem a estrutura de sua teoria. Já em seu próprio arcabouço teórico, como em Schwartz (2005), o autor aponta que grupos sociais com orientação em um dado sentido teriam, ao longo do tempo,

a tendência por atrair e manter indivíduos com perfil axiológico aderente. Em adição, Adams et al. (2011) encontraram correlações positivas entre os valores considerados “empreendedores” e as decisões inclinadas a acionistas.

Poucos estudos se detiveram em relacionar os valores pessoais dos indivíduos e suas decisões empresariais. O primeiro entre tais raros estudos neste sentido foi Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), que analisou se os valores pessoais dos executivos-chefes americanos (CEOs) estariam ligados à saliência das diferentes partes interessadas. Tal estudo, baseado em itens de valor da escala de Rokeach (1973), não produziu resultados significativos.

O debate quanto à orientação da identidade empresarial, seja favorável aos interesses exclusivos dos acionistas ou propondo articulação entre todos os públicos interessados, ainda é recente e não encontrou respaldo teórico e prático definitivo. O que determina, afinal, que uma empresa tenha identidade mais favorável a *shareholders* ou a *stakeholders*? Tampouco o papel desempenhado pelos diversos tipos de acionistas pode ser considerado homogêneo, sendo que acionistas institucionais, governos e famílias possuem propósitos e influências culturais distintos (Fiss & Zajac, 2004). Tais influências ensejam propósitos específicos dos representantes de cada tipo de acionista, desempenhando dentro das organizações um papel favorável a um modelo exclusivamente pró-acionistas ou mais amplo. Em adição a essa heterogeneidade, o ambiente cultural no qual a organização está inserida interfere nas performances social e ambiental (Ringov & Zollo, 2007), assim como, no sentido contrário, as próprias reputação e legitimidade organizacional influenciam a atração dos públicos de uma determinada empresa (Puncheva, 2008). Uma firma que apresenta uma identidade organizacional em favor de *stakeholders* tenderia também a atrair para suas relações públicas mais heterogêneas. Isso aponta para as hipóteses do presente artigo, pois leva à crença de que empresas pluralistas teriam conselheiros mais coletivistas.

Além desse debate, cabe a consulta à literatura sobre conselheiros de administração.

A controvérsia sobre os estudos de conselhos se apresenta especialmente quando são considerados traços de seus membros que interferem no processo decisório, como autoestima, desejo de controle, estabilidade emocional e autoconfiança (Hiller & Hambrick, 2005). Nesse sentido, os valores individuais – por serem considerados modos que interferem as percepções do mundo externo a um indivíduo (Meglino & Ravlin, 1998) –, podem ampliar a compreensão sobre as principais decisões empresariais. Verplanken e Holland (2002) afirmaram que os valores levam a ações consistentes a eles. No que tange à relação entre o perfil axiológico dos conselheiros e a orientação pró-*stakeholders* ou *shareholders* de suas empresas, esperam-se diferenças significativas entre os valores propugnados pelos conselheiros das firmas listadas ISE da BM&FBovespa e aqueles das demais empresas.

Uma vez que Adams et al. (2011) já apontaram para a relação no âmbito das decisões individuais em pesquisa quase-experimental por meio de técnicas correlacionais, o presente estudo se enfoca no contexto organizacional mais amplo, visando estender a teoria sobre o tema no âmbito da identidade de toda empresa. As hipóteses 1 a 4 referem-se à dicotomia entre valores individualistas e coletivistas. Espera-se maior presença de conselheiros coletivistas entre as firmas com identidade igualmente coletivista. Como reforço aos achados de Adams et al. (2011), a razão para tal hipótese reside no fato de que os valores coletivistas realçam a interdependência e priorizam as decisões comungadas entre indivíduos e seu entorno (Triandis & Gelfand, 1998). Dado que se espera que os líderes imprimam suas empresas com seus próprios valores e que tais valores influenciem significativamente as decisões (Keeney, 1992), é aguardado que haja, portanto, aderência entre valores pessoais e identidade organizacional.

Em adição, a função social dos valores é concomitantemente motivar e controlar o comportamento dos membros de um certo grupo (Jones et al., 2007). Assim, firmas que manifestadamente sustentam valores pró-*stakeholders* devem, provavelmente, atrair e reter conselheiros de perfil

aderente. Kilmann, Saxton e Serpa (1986) apontam que a seleção dos membros dos corpos gerenciais altos tende, ao longo do tempo, para aqueles indivíduos aderentes aos valores propugnados por uma empresa. Suchman (1995) aponta que as ações de uma organização são tidas como legítimas quando suas ações são correspondentes às normas do grupo social de seu entorno - daí também a hipotética aderência entre os valores e a tendência organizacional pró-acionistas ou pluralista.

Desse modo, enunciam-se as hipóteses (H_s) como a seguir. As hipóteses H_1 e H_2 tratam da aglutinação dos tipos motivacionais em torno dos conceitos de individualismo e coletivismo. As hipóteses H_3 e H_4 referem-se a cada um dos tipos motivacionais isoladamente, sendo H_3 para os individualistas e H_4 para os coletivistas. A hipótese H_5 trata da exceção do tipo motivacional Hedonismo que não apresentou correlação do estudo de Adams et al. (2011).

H1: *Os conselheiros das empresas com orientação de identidade a stakeholders (presentes no índice ISE) têm individualismo significativamente inferior àqueles das demais firmas listadas na BM&FBovespa.* **H2:** *Os conselheiros das empresas com orientação de identidade a stakeholders (presentes no índice ISE) têm coletivismo significativamente superior àqueles das demais firmas listadas na BM&FBovespa.* **H3:** *Os conselheiros das empresas com orientação a stakeholders (presentes no índice ISE) têm cada um dos tipos motivacionais Autodeterminação, Estimulação, Autorrealização e Poder significativamente inferiores àqueles das demais firmas listadas na BM&FBovespa.* **H4:** *Os conselheiros das empresas com orientação a stakeholders (presentes no índice ISE) têm cada um dos tipos motivacionais Segurança, Conformidade, Tradição, Benevolência e Universalismo significativamente superiores àqueles das demais firmas listadas na BM&FBovespa.*

A hipótese sobre o tipo motivacional Hedonismo, por ter se configurado como exceção

nos achados de Adams et al. (2011), é estabelecida como a descrita a seguir. Segundo Adams et al. (2011), o fato do Hedonismo não aparecer como correlacionado à inclinação a acionistas advém da teoria *schumperiana*, a qual aponta que os capitalistas empreendedores não buscariam prazer imediato em suas ações. Assim, não se esperam diferenças, com relação a esse tipo motivacional, entre as amostras estudadas.

H5: *Os conselheiros das empresas com orientação a stakeholders (presentes no índice ISE) têm o tipo motivacional Hedonismo equivalente àqueles conselheiros das demais firmas listadas na BM&FBovespa.*

3 Métodos

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, de abordagem quantitativa e, do ponto de vista de seus procedimentos técnicos, como um *survey*. Tratou-se de uma coleta de dados primários por meio do inventário de valores IVS de Schwartz (com seus 60 itens) adaptado e validado no Brasil por Tamayo (2007). As perguntas foram do tipo fechadas, em que se buscou obter um julgamento por meio de uma escala de vários graus de intensidade. As respostas indicaram o grau de intensidade crescente de -1 (totalmente contrário) a 7 (extremamente importante) a cada uma das assertivas da escala IVS. Adicionalmente ao questionário IVS foi incluída uma pergunta para capturar a presença no ISE (*proxy* para a orientação a *stakeholders*). O Alfa de Cronbach resultante para o questionário contendo os 60 valores de Schwartz foi de 0,923, considerado, portanto, satisfatório. Os Alfas de Cronbach para os construtos denominados individualismo e coletivismo foram 0,839 e 0,841 respectivamente (Fávero, Belfiore, Takamatsu & Suzart, 2009). A Figura 2 apresenta o modelo utilizado para o estudo.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foi considerado como *proxy* da orientação a *stakeholders*, pois tem como base os seguintes princípios para a inclusão de empresas: equilíbrio ambiental, justiça social, comprometimento com a sustentabilidade, equidade, transparência e prestação de contas (BM&FBovespa, 2015). Embora

se compreendam as limitações desse indicador para efetivamente apreender o fenômeno da orientação de identidade a *stakeholders*, considerou-se o ISE como viável e conveniente. Isso porque se trata de um critério respeitado pela comunidade de Governança Corporativa no Brasil e a seleção para uma empresa participar do ISE segue critérios rigorosos, sendo o Conselho Deliberativo do ISE composto por onze instituições independentes.

No que tange ao tratamento dos dados, inicialmente verificou-se que eles não estavam normalmente distribuídos por meio dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk ($\alpha p < 0,001$), tanto para os 60 valores como para os dez tipos motivacionais que agrupam os 60 valores. Constatado que os dados eram não paramétricos, o teste de Mann-Whitney foi aplicado com o intuito de verificar se as duas amostras (empresas ISE e não ISE) independentes foram extraídas de populações com média igual (Fávero et al., 2009). Assim, cada uma das hipóteses H_1 a H_5 foi trabalhada estatisticamente como: H_0 : não haver diferença significativa das médias entre os grupos de empresas (hipótese nula) e H_1 : haver diferença.

O questionário foi enviado à base de conselheiros participantes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Estima-se, baseado nos dados do IBGC (2011), que existem aproximadamente 2.000 conselheiros atuantes no Brasil. Tal instituição colaborou com o índice de resposta encaminhando mensagens e estimulando os membros a responder. Apenas membros de Conselho poderiam responder a pesquisa, sendo que casos diversos deste foram excluídos do estudo. A pesquisa foi disponibilizada para toda a base de dados do IBGC, sendo que 145 questionários foram respondidos e contou-se, finalmente, com 121 questionários válidos. Contudo, optou-se por analisar somente os dados dos conselheiros de empresas que tenham suas ações negociadas na BM&FBOvespa. Isso gerou a amostra de 74 conselheiros. Tal exclusão de dados ocorreu para que houvesse melhor controle da amostra. Isso porque nada indicaria que empresas não listadas não tenham orientação a *stakeholder* pois não poderiam, de todo modo, participar do índice ISE. Dada a

dificuldade de acesso ao público de conselheiros de administração, considera-se a amostra presente como contributiva para os estudos empíricos sobre o tema no Brasil. Os questionários foram de autopreenchimento via internet e a coleta de dados se deu entre 24 de fevereiro de 2014 e 14 de abril de 2014.

4 Resultados e discussão

4.1 Contextualização do universo e da amostra

O presente estudo investiga o problema de pesquisa no contexto das empresas de capital aberto no Brasil. O mercado de capitais brasileiro é reflexo da estrutura empresarial nacional, com forte concentração de capital nas mãos de poucos acionistas (Saito & Dutra, 2002) e com baixa independência dos conselhos em relação à estrutura de propriedade (Guerra, 2009). Isso indica forte presença do acionista controlador no conselho de administração. Tais características geram um contexto específico para as análises. Adicionalmente, do ponto de vista cultural, ao avaliar as seis dimensões propostas por Hofstede (1980) e compará-las com a Suécia, país de origem dos estudos de Adams et al. (2011), notam-se diferenças significativas. Entre tais diferenças destacam-se: (i) a aceitação às desigualdades e hierarquia (69 no Brasil e 31 na Suécia), (ii) individualismo (38 no Brasil e 71 na Suécia), que indica uma sociedade muito mais coletivista para o caso brasileiro, (iii) aversão ao risco também muito maior no Brasil (76 a 29) e (iv) indulgência maior na Suécia (59 a 78). Ambos os aspectos, tanto o da estrutura de capitais no Brasil como as diferenças culturais, devem ser considerados na avaliação dos resultados.

Segundo o IBGC, existem 2.647 posições de conselheiros disponíveis no Brasil (IBGC, 2011); desses, apenas 7,7% são ocupados por mulheres; o restante, por homens. Cada homem ocupa em média 1,24 conselho e cada mulher, em média 1,30 conselho. Dessa forma, pode-se inferir que há aproximadamente 2.000 conselheiros atuantes no Brasil. Existem 335 empresas listadas nos diversos níveis de governança corporativa na Bolsa de Valores de São Paulo.

A amostra do presente estudo é composta exclusivamente por conselheiros de empresas atuantes no Brasil e que tenham suas firmas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). Foram excluídas da análise as empresas sem ações negociadas na Bolsa paulista. A maioria dos respondentes (98,3%) é do gênero masculino. Tal composição é aproximadamente condizente com IBGC (2011), que indica 7,7% de mulheres entre as posições de conselho no Brasil. Os resultados apontam, ainda, para uma concentração amostral de indivíduos na faixa etária entre 51 a 60 anos, com 35,1% da amostra. A segunda de maior representatividade etária se deu entre 41 a 50 anos (32,4%). A totalidade da amostra tem escolaridade ao menos de nível superior. Das empresas da amostra, 38 participam do índice ISE e 36 não fazem parte de tal lista de empresas.

As empresas consideradas de grande porte (com faturamento superior a R\$ 600 milhões) representaram 41,8% da amostra. Para classificação do setor de atividade das empresas foi utilizado o padrão da BM&FBovespa. Dos 17 setores possíveis, 11 estão representados na amostra, sendo os mais relevantes: industrial (14,8%),

financeiro (12,2%) e consumo e varejo (10,8%). A classificação quanto ao nível de governança seguiu a oferecida pela BM&FBovespa: Mercado Tradicional (44,6% das empresas da amostra), Nível 1 (13,5%), Nível 2 (5,4%) e Novo Mercado (36,5%). A configuração das prioridades axiológicas dos conselheiros estudados para toda amostra indica maior tendência geral a valores relativos ao Universalismo, Benevolência e menor inclinação ao Poder e Tradição. É possível identificar um padrão geral à amostra do presente diagnóstico e outros estudos com públicos nacionais. Os dados da amostra mostram correlação de Pearson de 0,91 com Tamayo (2007) e 0,79 com Calvosa, Serra e Almeida (2011). Dito isso, parte-se para a resposta ao problema de pesquisa.

4.2 Diferenças entre as firmas ISE e demais empresas listadas na BM&FBovespa

Quais as diferenças, em termos de seus valores individuais, entre os conselheiros das empresas com identidade empresarial *pró-stakeholders* e as demais firmas de capital aberto no Brasil? A Figura 3 demonstra pictoricamente os resultados.

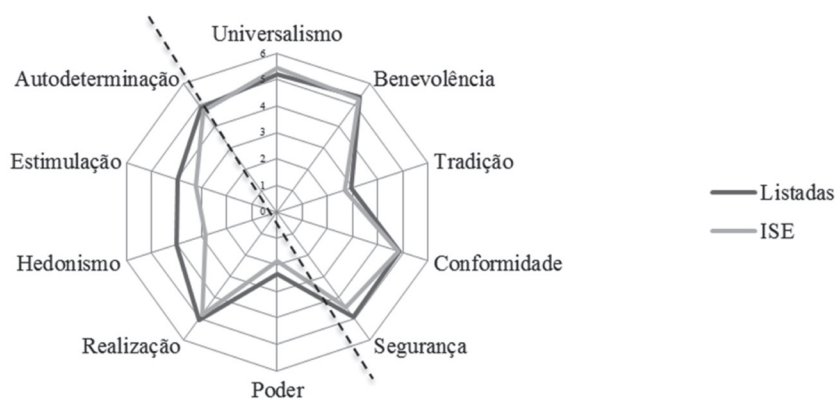


Figura 3. Estrutura circular empresas ISE x outras empresas.

A linha em cinza claro representa os tipos motivacionais e os valores pertencentes ao grupo de conselheiros das empresas listadas no índice ISE.

A linha mais escura ilustra as demais empresas. Pode-se notar, no lado esquerdo do Figura 3 (onde estão concentrados os valores individualistas),

que existe uma diferença visual entre as amostras. As empresas pertencentes ao ISE parecem apresentar conselheiros com importância menor para esse grupo de valores quando comparada à amostra composta por todas as demais firmas listadas na BM&FBovespa. Tal indicação já permite inferir preliminarmente a rejeição da hipótese nula para H_1 e, assim, asseverar que os valores podem ser preditores da inclinação *pró-stakeholder* ou *shareholder* no que tange à aglutinação individualismo x coletivismo.

Essa percepção panorâmica, contudo, deve ser testada de modo estatístico. Apresentam-se, na Tabela 2, as diferenças de médias entre as duas amostras (ISE e demais) no que tange aos dois grupos de valores (individualistas e coletivistas). As empresas do índice ISE apresentaram média de individualismo (considerando os cinco tipos motivacionais à esquerda da linha tracejada da Figura 3) igual a 3,65. As demais firmas obtiveram tal valor em 4,05 (diferença significativa a 0,01). No tocante ao conjunto de valores coletivistas, porém, não se observaram diferenças significativas. Esse último resultado, contudo, não deve surpreender. Isso porque tais orientações não formam uma escala bipola: “as pessoas são um pouco de cada um, sendo, muitas vezes, o contexto e a situação

imediate que define o estilo mais apropriado de comportamento” (Gouveia, Andrade, Milfront, Queiroga & Santos, 2003, p. 224).

Os conselheiros das empresas pertencentes ao índice ISE são menos individualistas, fato que sugere ser esse um preditor importante da identidade *pró-stakeholder*. O individualismo “expressa uma tendência ao êxito, à valorização da própria intimidade. Neste tipo de orientação, o indivíduo está por cima dos grupos em todos os aspectos” (Gouveia et al., 2003, p. 225). Rejeita-se, portanto, a hipótese nula para H_1 e se confirma, assim, que os conselheiros de empresas mais orientadas a *stakeholders* são menos individualistas. Em complemento, contudo, aceita-se a hipótese nula para H_2 indicando que não há indícios que os conselheiros das amostras são diferentes quanto ao coletivismo. Vale lembrar, como forma de compreender os resultados acima, que a amostra apresentou – em sua totalidade – sobretudo grande presença de universalismo e benevolência. Tal achado vai ao encontro de outros diagnósticos no contexto brasileiro e aponta maior coletivismo em geral nos valores individuais nacionais e que, portanto, não permitiu encontrar mais coletivistas particularmente nas firmas ISE.

Tabela 2

Diferenças entre médias dos dois blocos de tipos motivacionais opostos (n = 74)

Individualismo - Coletivismo segundo Schwartz	Média - Listadas na Bovespa e ISE	Média - Listadas na Bovespa, porém não ISE	U de Mann-Whitney entre os tipos motivacionais	Significância Sig. (2 extremidades) entre os tipos motivacionais
Individualismo	3,65	4,05	515,5	0,046**
Coletivismo	4,76	4,73	668,5	0,71

Nota: ** Significante a 0,01

Os dados acima, em adição, vão parcialmente ao encontro dos achados da literatura. Adams et al. (2011) demonstraram as correlações transcritas na Tabela 1 evidenciando relações expressivas entre o individualismo e o *shareholderism* no âmbito das decisões particulares em situação experimental. Mitchel et al. (1997), igualmente, indicam que os valores dos gestores no que se refere ao individualismo (*self-interest*) versus coletivismo (*self-sacrifice*) moderam as relações

desses gerentes com os *stakeholders* por meio da alteração da legitimidade do *stakeholder*. Segundo tais autores, pessoas com valores diferentes devem, por hipótese, conferir legitimidades distintas aos diversos públicos. Tal constatação deriva da percepção presente na literatura de que as ações de uma entidade são consideradas legítimas à medida em que sejam apropriadas às normas, valores e crenças do grupo social (Suchman, 1995).

Ao se comparar as duas amostras, não pela aglutinação individualismo ´ coletivismo, mas pelos dez tipos motivacionais de Schwartz (2005), nota-se que somente os tipos Estimulação e Hedonismo se manifestam estatisticamente diferentes entre os dois grupos de empresas. Esses resultados ofertam respostas às hipóteses H_3 a H_5 . Assim, as decorrências do presente artigo estão apenas parcialmente alinhadas com os achados de Adams et al.(2011) e com as hipóteses da investigação.

A Estimulação, tipo motivacional observado como mais presente entre as empresas não ISE, é derivada da necessidade de desafios por meio de “vida excitante”, “audaciosa” e “variada” (Schwartz, 2005). O Hedonismo, igualmente mais manifestado nas firmas não *a priori* orientadas para *stakeholders*, refere-se à gratificação pelo prazer sensorial e pela evitação ao desprazer (Schwartz, 2005). A Tabela 3 expõe essa discussão.

Tabela 3

Tipos motivacionais nas empresas ISE e demais listadas (n = 74)

Tipo Motivacional segundo Schwartz	Individualismo (I) Coletivismo (C) segundo Schwartz	Média - Listadas no ISE	Média - não listadas no ISE	U de Mann-Whitney entre os tipos motivacionais	Significância Sig. (2 extremidades) entre os tipos motivacionais	Correlações encontradas por Adams et al.(2011) com relação a shareholderism
Autodeterminação	I	4,79	4,83	645,50	0,54	Significativa positiva
Estimulação	I	3,23	3,92	522,50	0,05*	Significativa positiva
Hedonismo	I	2,89	3,92	497,00	0,028**	Não significativa
Autorrealização	I	4,75	5,07	571,00	0,16	Significativa positiva
Poder	I	1,87	2,36	592,00	0,24	Significativa positiva
Segurança	C	4,52	4,85	565,50	0,14	Significativa negativa
Conformidade	C	4,91	4,79	699,50	0,97	Significativa negativa
Tradição	C	2,71	2,94	600,00	0,27	Significativa negativa
Benevolência	C	5,31	5,30	684,00	0,84	Significativa negativa
Universalismo	C	5,54	5,11	571,50	0,16	Significativa negativa

Nota: ** Significante a 0,01 e * Significante a 0,05

Apesar de os resultados apresentados na Tabela 3 exibirem alguma convergência com o esperado, ela não é integral (veja que há significância apenas nas duas linhas com *). Além disso, como indica a última coluna da Tabela 3, apenas o tipo motivacional Estimulação apresentou total correspondência com Adams et al. (2011). Aqueles autores identificaram correlações entre valor individual e a tendência *pró-stakeholder* ou *shareholder* em quase todos os tipos motivacionais, ao passo que o presente trabalho demonstra significância em apenas dois dos tipos motivacionais da teoria de Schwartz. Isso gera a resposta de que a hipótese nula (igualdade entre as amostras) para H_3 e H_4 é rejeitada apenas para o tipo motivacional Estimulação e Hedonismo. Aos oito demais tipos motivacionais não é possível afirmar que

existam diferenças significativas quanto aos tipos motivacionais considerados individualmente.

Curiosamente, Adams et al. (2011) não apontaram correlação significativa em Hedonismo, ao passo que os dados aqui expostos sugerem que as empresas não ISE têm conselheiros mais inclinados à busca de prazer individual. Aqueles autores chamam a teoria *schumpeteriana* para indicar que empreendedores não buscam deleites individuais em suas ações empresariais. Segundo o presente estudo, não obstante, rejeita-se a hipótese nula para H_5 afirmando-se que as empresas não orientadas a *stakeholders* têm conselheiros mais hedonistas.

As razões dessa discrepância são provavelmente devidas, no âmbito organizacional real (dimensão adicionada no presente artigo), às

interferências providas da realidade “não laboratorial”. Cita-se: (a) diversidade de *stakeholders* observados na realidade dos conselheiros estudados; (b) heterogeneidade de culturas organizacionais; (c) diferentes setores empresariais e seus contextos econômicos e (d) ambientes institucionais dessemelhantes. O trabalho de Adams et al. (2011) objetivou capturar exclusivamente o nível individual em um contexto experimental. Assim, enquanto em situação em laboratório, percebe-se grande correlação entre valores e orientação de decisão, na realidade empírica tal correspondência se mostrou mais fraca, não obstante presente. Segundo Jo Hatch e Cunliffe (2005, p. 5), “o comportamento humano é notoriamente imprevisível, exceto sob condições controladas”. Adams et al. (2011, p. 1339) compreendem tal limitação ao afirmarem que “uma investigação empírica que estude o suporte dos gerentes a *shareholders* ou *stakeholders* deveria examinar idealmente o comportamento real”, mas asseveram que “conduzir tal investigação é virtualmente inviável” (p. 1339). Discutem-se abaixo os supracitados quatro itens presentes na literatura como forma de sugerir um debate inicial que explique derivação entre uma decisão individual e o contexto real.

As diferentes características dos *stakeholders* representam um dos importantes influenciadores da gestão de públicos de interesse. O estudo de Adams et al. (2011) utilizou-se de vinhetas com situações dilemáticas providas de casos jurídicos reais. Pouco é informado, porém, sobre a importância relativa entre tais públicos. Em contraposição, Mitchel et al. (1997) advogam que os gerentes prestam atenção efetivamente aos públicos com maior saliência—definida por tais autores como a confluência de Poder, Legitimidade e Urgência. Tais autores asseveram que a literatura muitas vezes é simplista porque, na realidade, “os gestores não podem atender a todas as reivindicações reais” (Mitchel et al., 1997, p. 854). Há razões para acreditar, então, que a situação experimental aplicada por Adams et al. (2011) não apreendeu as “relações dinâmicas e as complexas considerações” (Mitchel et al., 1997, p. 854) que influenciam a saliência dos *stakeholders* de uma organização. Vale lembrar que os citados

autores consideram a saliência como derivada da percepção dos executivos: refere-se a fatores que “são percebidos pelos gestores como presentes” (p. 873). Nesse sentido, as respostas atribuídas às demandas dos públicos de interesse “são construídas ao longo do tempo ao invés de ser uma realidade objetiva” (Agle et al., 1999, p. 509).

A heterogeneidade de culturas organizacionais também influencia o perfil da gestão de *stakeholders*. March (1999) aponta que indivíduos, em seus contextos organizacionais complexos, tendem a tomar decisões “apropriadas”. A lógica do *appropriateness* é uma perspectiva que vê a ação humana como parcialmente conduzida por regras de comportamento “exemplar” diante do grupo social. Assim, extrair da decisão o contexto organizacional vivido pelos executivos deve afetar a divergência aqui estudada. Para reforçar, Brickson (2005) afirma que a identidade socialmente criada pelos indivíduos e pela organização forja as relações entre a empresa e seus *stakeholders*. O ambiente institucional tende semelhantermente a modificar as relações das empresas com seus públicos de interesse. Scott e Meyer (1991) apontam que as organizações estão inseridas em um ambiente de onde derivam sua regulação e seu referencial de ação. A depender das especificidades do meio no qual estão inseridas, as organizações estão submetidas a dessemelhantes tipos e magnitudes de influência de *stakeholders*. Abreu (2009) demonstra, por exemplo, que em países emergentes regulações ambientais e demandas dos *stakeholders* exercem papel central em elevar o comprometimento a questões ambientais.

Além das divergências discutidas nos parágrafos acima, nota-se outra interessante discrepância entre os resultados de Adams et al. (2011) e os apresentados no presente artigo: o estudo daqueles autores não expôs ligação entre hedonismo e a decisão *stakeholder* / *shareholder*. Para eles: “interessantemente, *shareholderism* não exibiu correlação com hedonismo. Motivações pelo prazer parecem não desempenhar nenhum papel na construção da postura fiduciária da companhia” (p. 1343). E ainda afirmam que esse achado seria: “digno de nota à luz da afirmação de Schumpeter de que o interesse pessoal do empreendedor é baseado na

busca pelo sucesso tendo pouco relacionamento com incentivos hedonistas” (Adams et al., 2011, p. 1343). Os resultados do estudo ora apresentado sugerem, contudo, relacionamento entre Hedonismo e orientação a *shareholders*. As empresas da amostra não pertencentes ao índice ISE exibiram conselheiros mais inclinados à busca por prazer (ver Tabela 3).

Tal achado pode ser discutido a partir da obra freudiana e reforçado pela teoria dos *stakeholders*. Certamente, nesse tocante, a reflexão possível no presente artigo possui limitações, indicando a necessidade de aprofundamento teórico futuro sobre a questão. Uma das razões para tal circunscrição é que a escala IVS de Schwartz aqui aplicada traz apenas duas assertivas acerca do Hedonismo (ver Tabela 4 para a lista dos valores individualmente estudados). No entanto, os resultados servem de alerta para a importância do avanço no tratamento do tema Hedonismo e sua possível correlação com o perfil empresarial. Como o perfil mais ou menos hedonista dos principais dirigentes influenciaria a feição mais orientada a valor do acionista ou a *stakeholders* de suas empresas? Assim, como os dirigentes que advogam por uma “vida de deleite” tenderiam a conduzir organizações que enfatizam ganhos financeiros de curto prazo? As indagações acima inserem a partícula “como” em virtude do fato de o presente artigo ter apontado a presença da relação, sem, contudo, aprofundar os mecanismos por meio dos quais essa maior presença de hedonistas nas empresas não orientadas a *stakeholders* ocorre. Os parágrafos a seguir levantam algumas possíveis suposições.

Tratar de Hedonismo compele trazer para o debate teorias providas da Psicologia e suas relações com a Teoria das Organizações. Freud (1930) indica que a busca por prazer tende a impulsionar os indivíduos aos caminhos mais curtos em sua procura por gozo e evitação ao desprazer. A obra freudiana denomina tal elemento “princípio do prazer”. Contudo, o mesmo autor concebe a ideia do “princípio da realidade”, que, contrariamente e entre outras constatações, assevera que para se obter certos prazeres é necessário diferenci-los em razão da cultura do grupo dentro do qual se vive (Drago, 1992). Segundo Freud, se o ser humano

tivesse total liberdade de perseguir seus objetivos naturais não haveria compatibilidade social e preservação duradouras. Assim, “satisfação imediata se transforma em satisfação adiada” (Drago, 1992) e isso demuda “não somente os anseios instintivos como também os valores instintivos” (p. 60). Tal constatação provoca a dúvida sobre em que medida a realidade percebida pelos dirigentes atuantes em empresas com modelos pluralistas provocaria menor impulso a gratificações de curto prazo.

Há indicativos, também na teoria dos *stakeholders*, de que a orientação inclinada aos relacionamentos baseados em reciprocidade tende – sobretudo no longo prazo – a adicionar valor à empresa (Harrison et al., 2010). Em razão da correspondência entre a dicotomia da busca por resultados de curto ou longo prazos e os princípios da teoria do prazer de Freud, conjectura-se no presente artigo que há relacionamentos entre Hedonismo e decisões pró-*shareholders*. Os resultados aqui presentes somente permitem demonstrar o possível relacionamento. Em Adams et al. (2011), a percepção do prazer não foi introjetada pelos respondentes.

A discussão anterior objetivou comparar os resultados entre as amostras ISE e não-ISE no nível dos tipos motivacionais. Assim, tem-se a essa altura a resposta às hipóteses de pesquisa. Empreende-se agora uma breve descrição acerca dos 60 valores individualizados propostos por Schwartz (2005) com a finalidade de reforçar e detalhar as tais respostas. Como se observa pela Tabela 4, em apenas 18 valores distintos se identificaram inequidades significativas entre as empresas ISE e não-ISE. Em alguns valores as direções esperadas são divergentes ao esperado.

Considerando um nível de significância a 0,1, percebe-se também que dois dos valores relativos ao tipo Autodeterminação (independência e respeito próprio) são significativamente mais presentes nas empresas não listadas no ISE. Por outro lado, as empresas orientadas a *stakeholders* apontaram prioridade axiológica à liberdade. Em Autorrealização observa-se que os conselheiros das empresas não orientadas a públicos não financeiros indicaram primazia a “ser influente”; fato que explica também a maior incidência de individualismo em tal amostra.

Tabela 4
Estatísticas quanto aos valores específicos

Tipo Motivacional	Valores	ISE	Não ISE	U de M. Whitney	Sig.
Autodeterminação	Curiosidade	6,05	5,37	580,5	0,17
	Criatividade	5,84	5,55	603	0,27
	Liberdade	6,16	5,55	535,5	0,06*
	Autodeterminado	5,62	5,24	653,5	0,59
	Independente	1,51	2,68	531,5	0,07*
Estimulação	Respeito próprio	3,54	4,58	520,5	0,05*
	Audacioso	4,19	4,92	519	0,047**
	Vida variada	1,78	1,74	657	0,62
	Vida excitante	3,73	5,11	481	0,017**
	Prazer	2,49	3,32	537	0,08*
Hedonismo	Vida de prazer	3,30	4,53	501	0,03**
Autorrealização	Bem-sucedido	6,14	5,87	670,5	0,71
	Capaz	4,95	5,13	666,5	0,69
	Ambicioso	5,97	6,16	621	0,36
	Influente	2,81	3,89	501,5	0,03**
	Inteligente	4,24	4,47	693	0,91
Poder	Esperto	4,38	4,89	560,5	0,12
	Poder social	1,41	1,95	635	0,47
	Autoridade	1,27	1,47	669	0,71
	Riquezas	1,97	2,74	530,5	0,06*
	Imagem pública	1,84	2,11	690	0,89
Segurança	Vaidade	2,43	2,95	609,5	0,32
	Imagem social	2,32	2,92	613	0,34
	Limpo	4,22	4,92	542,00	0,08*
	Segurança nacional	1,89	2,84	546,00	0,09*
	Retribuição de valores	6,30	5,76	563,5	0,10
Conformidade	Ordem social	3,19	3,87	626	0,41
	Segurança da família	6,49	6,11	613	0,27
	Senso de pertencer	4,49	4,84	636,5	0,47
	Saudável	5,08	5,63	622,5	0,38
	Obediente	3,78	3,92	675,5	0,77
Tradição	Respeito aos idosos	5,57	5,58	677	0,77
	Polidez	5,95	5,26	553,00	0,098*
	Autodisciplinado	4,32	4,39	684	0,84
	Ciente dos limites	5,68	5,08	595	0,24
	Devoto	1,73	2,45	583,5	0,20
Benevolência	Humilde	4,05	4,08	695,5	0,94
	Respeito à tradição	1,30	2,50	490,5	0,022**
	Moderado	0,03	0,45	626	0,39
	Privacidade	3,49	3,11	632,5	0,45
	Prestativo	4,86	5,16	592	0,23
	Honesto	4,86	5,24	587,5	0,21
	Perdão à indulgência	4,76	4,71	693	0,91
	Leal	5,51	5,68	657	0,61
	Responsável	6,30	6,00	592	0,19
	Trabalho	5,89	5,58	589	0,21
	Vida espiritual	2,73	3,50	582	0,20
	Amizade verdadeira	6,30	5,53	544,00	0,07*
	Amor maduro	6,00	5,84	652,5	0,57
	Sentido da vida	5,89	5,74	617,5	0,32

(Continua)

Tipo Motivacional	Valores	ISE	Não ISE	U de M. Whitney	Sig.
Universalismo	Meio ambiente	6,05	5,47	540,50	0,07*
	Unidade com a natureza	4,92	4,21	512	0,039**
	Um mundo de beleza	4,89	3,76	429,5	0,003**
	Mente aberta	5,57	5,16	640,5	0,49
	Justiça social	5,46	5,47	685	0,84
	Sabedoria	6,00	5,66	644	0,51
	Igualdade	5,11	4,82	660	0,64
	Mundo em paz	5,41	4,63	532,00	0,06*
	Sonhador	6,14	5,84	626	0,38
	Harmonia interior	5,89	6,11	591	0,20

Nota: * Significante a 0,1 ** Significante a 0,05

Nota-se também que a posse de “riquezas” é mais intensa nas firmas não orientadas a *stakeholders*. Curiosamente, no tipo motivacional Segurança os únicos valores que apresentaram diferenças foram “limpeza” e “segurança nacional” e que tais divergências foram opostas às esperadas. Vale lembrar que esse tipo motivacional é o primeiro coletivista no círculo de Schwartz e que,

por conseguinte, poder-se-ia até entendê-lo como transitório. Tal fenômeno “invertido” também ocorre com o valor “respeito à tradição”. Ele também se apresentou mais intenso nas organizações não orientadas a *stakeholders*. Os conselheiros das firmas não ISE parecem, portanto, ser mais conservadores. A Tabela 5 resume os achados.

Tabela 5
Resumo dos achados

Hipóteses da pesquisa	Respostas	Observações
Os conselheiros das empresas com orientação a <i>stakeholders</i> têm individualismo significativamente inferior àqueles das demais firmas (H_1)	Rejeita-se a hipótese nula (igualmente entre médias) confirmando que os conselheiros das firmas orientadas a <i>stakeholders</i> são mais individualistas	Os conselheiros ISE indicaram menor à vida de prazer e necessidade de influência social
Os conselheiros das empresas com orientação a <i>stakeholders</i> têm coletivismo significativamente superior àqueles das demais firmas (H_2)	Demonstrou-se que não há oposição entre os conceitos de individualismo e coletivismo. Aceita-se a hipótese nula	Embora o coletivismo tenha se demonstrado equivalente, os conselheiros não-ISE demonstraram prioridade aos valores mais conservadores
Os conselheiros das empresas com orientação a <i>stakeholders</i> têm Autodeterminação, Estimulação, Autorrealização e Poder significativamente inferiores àqueles das demais firmas (H_3)	Rejeita-se a hipótese nula apenas para os tipos motivacionais Estimulação e Hedonismo	Aqui há divergência aos achados de Adams et al. (2011). Tais autores encontraram correlações em nove dos dez TMs
Os conselheiros das empresas com orientação a <i>stakeholders</i> têm cada um dos tipos motivacionais Segurança, Conformidade, Tradição, Benevolência e Universalismo significativamente superiores àqueles das demais firmas (H_4)	Rejeita-se a hipótese nula para todos os tipos motivacionais coletivistas	Essa rejeição é em parte explicada pela maior incidência em toda amostra de tipos propensos ao universalismo e benevolência
Os conselheiros das empresas com orientação a <i>stakeholders</i> têm o tipo motivacional Hedonismo como equivalente àqueles das demais firmas (H_5)	Rejeita-se a hipótese nula percebendo prioridades hedonistas entre os conselheiros das firmas não ISE	Esse é o achado mais contraditório ao trabalho de Adams et al. (2011)

5 Conclusões, limites e direcionamentos futuros

Este artigo objetivou avaliar a relação entre valores individuais e identidade empresarial em favor de acionistas ou mais pluralistas a demais *stakeholders*. Artigo anterior – Adams et al. (2011) – apontou fortes correlações entre os citados valores e as decisões individuais de executivos. Brickson (2005) indica que a identidade de uma empresa é fortemente relacionada com suas relações com *stakeholders*, sendo que tais orientações podem variar entre individualista e coletivista. Como indica a Tabela 5, os achados do presente artigo apontam para apenas parcial convergência com o estudo anterior.

Se por um lado o poder preditivo dos valores individuais pode indicar a tendência decisória dos conselheiros, por outro lado a regulação, a cultura e o meio tendem a exercer pressões sobre os indivíduos. Do ponto de vista prático, tal processo, aparentemente dinâmico, indica que indivíduos tendem a buscar posições mais alinhadas às suas crenças, mas apenas quando as opções estão disponíveis. A constatação à menor propensão ao individualismo dos conselheiros atuantes em empresas que se declaram voluntariamente com maior preocupação com outros públicos interessados permite sugerir que o contexto e o grupo, conforme apontado por March (1999), de fato interferem nos comportamentos dos indivíduos. Tal achado reforça, ainda, que o ambiente regulatório tem de fato poder de influenciar (Brickson, 2005), se não os valores individuais, mas o comportamento dos partícipes de determinada organização.

Os tipos motivacionais que conjuntamente caracterizam o individualismo se demonstraram menos acentuados nos conselheiros que atuam em empresas com orientação aos *stakeholders*. Ressalta-se, entretanto, que os tipos motivacionais Hedonismo e Estimulação merecem destaque, uma vez que estão relacionados à satisfação sensorial. Tais tipos motivacionais, por vezes relegados pelos estudos organizacionais, demonstraram que além dos tradicionais debates sobre poder, ambição e autodeterminação dos executivos, motivações

mais interiores estão profundamente ligadas ao seu processo decisório. Contrariamente, merece destaque a similar importância concedida por ambos os grupos para o coletivismo. Tais achados estão alinhados com os valores nacionais, suscitando que nem sempre os traços culturais predominantes serão os determinantes para a tomada de decisão.

As empresas dependem de seus indivíduos para fomentar seus valores e culturas, os resultados apontam uma tendência contrária ao tradicional isomorfismo das empresas, indicando que, mesmo inseridas em uma cultura nacional, podem existir diversas identidades empresariais, suscitada por uma diversidade de acionistas controladores, que não necessariamente convergem para a cultura dominante, indicando também que diversos outros fatores influenciam as práticas empresariais, além do contexto e das normas – portanto, uma questão de opção empresarial e escolha. Tal argumentação provoca o tradicional senso comum e amplia e traz responsabilidades adicionais para as organizações. Sugere-se que tais fronteiras entre os ambientes internos e externos das organizações, que as fazem únicas mesmo inseridas dentro de uma cultura, podem ser os valores individuais de seus dirigentes.

Embora os achados não permitam estabelecer relações causais, as implicações práticas do presente material são significativas. Empresas que desejam alimentar identidades organizacionais inclinadas a *stakeholders* devem mensurar os valores dos conselheiros e demais diretores para, assim, maximizar a probabilidade de realização de tal identidade. Líderes com maior identificação aos valores de uma organização tendem a ser mais compromissados aos interesses da organização (Boivie et al., 2011). Ainda que o presente artigo não tenha apontado relações tão fortes quanto as observadas por Adams et al. (2011), persiste o imperativo da busca por aderência entre valores individuais e identidade organizacional.

Não obstante suas contribuições, a presente pesquisa possui limites. Além daqueles já expostos no decorrer do texto, reconhece-se a circunscrição dos achados a uma amostra ainda pequena e mediante métodos particulares: escala de Schwartz e adoção do critério ISE para inferir

orientação a *stakeholders*. Além disso, acredita-se que o debate teórico exposto tenha lacunas, visto sua complexidade e amplitude. Estudos particularizados a valores e temas específicos podem conferir maior aprofundamento.

Assim, os resultados da presente pesquisa apontam para outras possíveis investigações, como: (i) avaliar se os valores individuais dos conselheiros considerados independentes apresentam prioridades axiológicas distintas dos demais conselheiros, (ii) estudar se conselheiros que atuam em ambientes institucionais diversos exibem, também, prioridades axiológicas distintas, (iii) aprofundar a discussão teórica e empírica acerca do papel do Hedonismo na construção da orientação organizacional; e (iv) desenvolver trabalhos qualitativos, como estudos de casos, que penetrem nos significados, contextos e nuances das relações entre valores e orientações de expostas no presente material. O tema, enfim, é complexo. O debate continua.

Referências

- Abreu, M. C. S. (2009). How to define an environmental policy to improve corporate sustainability in developing countries. *Business Strategy and the Environment*, 18(8), 542-546.
- Adams, R. B., Licht, A. N., & Sagiv, L. (2011). Shareholders and stakeholders: How do directors decide? *Strategic Management Journal*, 32(12), 1331-1355.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Bartlett, J., McDonald, P. & Pini, B. (2015). Identity orientation and stakeholder engagement—the corporatisation of elite schools. *Journal of Public Affairs*, 15(2), 201-209.
- BM&FBOVESPA (2015). Índice de sustentabilidade empresarial-ISE. Recuperado de http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-1.htm
- Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., Silva, E. S., & Silva, R. S. (2009). Teoria dos *stakeholders* e teoria da firma: Um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(1), 289-307.
- Boivie, S., Lange, D., McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2011). Me or we: The effects of CEO organizational identification on agency costs. *Academy of Management Journal*, 54(3), 551-576.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576-609.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Bruére, A. J., Mendes-da-Silva, W., & Santos, J. F. (2007). Aspectos da governança corporativa de empresas listadas na Bovespa: Um estudo exploratório sobre a composição e perfil dos Conselhos de Administração. *Revista de Administração e Contabilidade. Unisinos*, 4(2), 149-159.
- Calvosa, M. V., Serra, F. A., & Almeida, M. I. (2011, novembro). Quais são as prioridades axiológicas dos líderes empresariais? Análise

- dos seus valores pessoais a partir do inventário de valores SVS de Schwartz. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, João Pessoa, PA, Brasil, 24.
- Clarke, T. (1998). The shareholders corporation: A business philosophy for the information age. *Long Range Planning*, 31(2), 182-194.
- Davis, J. H., Schoorman, D. F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dollinger, S. J., Burke, P. A. & Gump, N. W. (2007). Creativity and values. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 91-103.
- Drago, P. A. (1992). Teoria crítica e teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 32(2), 58-64.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Takamatsu, T. R., & Suzart, J. A. (2009). *Métodos quantitativos com stata*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2004). The diffusion of ideas over contested terrain: The (non) adoption of a shareholder value orientation among german firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 501-534.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Freud, S. (1930). *Civilization and its discontents*. Nova Iorque: W. W. Norton & Company.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Gouveia, V. V., Andrade, J. M., Milfont, T. L. Queiroga, F., & Santos, W. S. (2003). Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: É suficiente a dicotomia pessoal vs. social? *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2), 223-234.
- Guerra, S. M. (2009). *Os papéis do conselho de administração em empresas listadas no Brasil*. (Dissertação - Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Philips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-core) self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
- Hofstede, G. (1980). *Cultural consequences: International differences in work related values*. Los Angeles: Sage.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2011). *Relatório de mulheres na administração das empresas brasileiras listadas – 2010 e 2011*. Recuperado de http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Mulheres_no_Conselho.pdf
- Jensen, M. C., (2001). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7 (3), 297-317.
- Jo Hatch, M., & Cunliffe, A. (2005). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.

- Keeney, R. L., (1992). *Value-focused thinking: A path to creative decision making*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kilmann, R., Saxton, M., & Serpa, R. (1986). *Gaining control of the corporate culture*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189.
- Lee, W. N. & Choi S. M. (2005). The role of horizontal and vertical individualism and collectivism in online consumers' response toward persuasive communication on the web. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), 280-298.
- March, J. G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence*. Oxford: Blackwell.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 353-389.
- Mitchell R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Puncheva, P. (2008). The role of corporate reputation in the Stakeholder decision-making process. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nova Iorque: Free Press.
- Ringov, D., & Zollo, M. (2007). Corporate responsibility from a socio-institutional perspective: The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance*, 7(4), 476-485.
- Sagiv, L., Sverdlik, N., & Schwartz, S. H. (2011). To compete or to cooperate? Values' impact on perception and action in social dilemma games. *European Journal of Social Psychology*, 41(1), 64-77.
- Saito, R., & Dutra, M. G. L. (2002). Conselhos de administração: Análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 9-27.
- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*. New York: Zanna.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2005). Theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2), 137-182.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. In W. W. Poewll & P. J. Dimaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 108-140). Chicago: University of Chicago Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institucional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sverdlik, N., & Oreg, S. (2009). Personal values and conflicting motivational forces in the context of imposed change. *Journal of Personality*, 77(5), 1437-1466.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(n. esp.), 63-70.

- Tamayo, A., & Porto, J. B. (2005). *Valores e Comportamentos nas Organizações*. Petrópolis: Vozes.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis H. C. & Gelfand M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Verplanken, B., & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 434-447.
- Weick, K. (1999). That's moving: Theories that matter. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 134-142.

Sobre os autores:

- 1. Edson Ricardo Barbero**, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap), Brasil. E-mail: ebarbero@fecap.br.
- 2. Marcello Marchiano**, Mestre em Administração pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap), Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho (Uninove), Brasil E-mail: m.marchiano@uol.com.br.

Contribuição por autor:

Contribuição	Edson Ricardo Barbero	Marcello Marchiano
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de dados		√
7. Análise estatística		√
8. Análise e interpretação dos dados	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√
10. Redação do manuscrito	√	