

A QUAL DEUS SERVIMOS? UMA INVESTIGAÇÃO QUASE-EXPERIMENTAL SOBRE PRIORIDADES AXIOLÓGICAS E ORIENTAÇÃO A STAKEHOLDERS ENTRE GESTORES BRASILEIROS

EDSON RICARDO BARBERO

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
edson-barbero@hotmail.com

MAURA PADULA

USP - Universidade de São Paulo
mpamc@uol.com.br

MARCELLO MARCHIANO

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
m.marchiano@uol.com.br

Os autores agradecem o Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura da FEA-USP pelas contribuições aos originais.

Área temática: Estratégia Corporativa e *Stakeholders*

**A QUAL DEUS SERVIMOS?
UMA INVESTIGAÇÃO QUASE-EXPERIMENTAL SOBRE PRIORIDADES
AXIOLÓGICAS E ORIENTAÇÃO A *STAKEHOLDERS* ENTRE GESTORES
BRASILEIROS**

RESUMO

Este artigo estuda a relação entre valores individuais e orientação a *stakeholders* ou acionistas. Desenvolveu-se uma investigação quase-experimental em 308 gerentes com vinhetas expondo situações dilemáticas. Mediu-se as prioridades axiológicas e comparou-se suas decisões e valores individuais. Os resultados indicaram que 41,9% dos gerentes declaram tendência pró-*stakeholders* enquanto 21,4% indicam propensão a acionistas. Este trabalho adverte não ser possível afirmar que diferentes prioridades axiológicas explicam maior propensão à decisão em favor de acionistas ou *stakeholders*. Percebeu-se maior inclinação das mulheres a *stakeholders*. Simulações ligadas a consumidores demonstraram tendência pró-acionista e 90,3% dos gerentes preferiram uma declaração de missão em favor dos públicos não financeiros.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva, *Stakeholders*, Prioridades Axialógicas

ABSTRACT

This article studies the relationship between individual values and guidance to stakeholders or shareholders. We developed a quasi-experimental research in 308 managers through vignettes exposing shareholder-stakeholder dilemmas. We measured the value priorities and compared their decisions and individual values. The results indicated that 41.9% of managers claim trend for stakeholders while only 21.4% to shareholders. This paper warns the impossibility to state that different value priorities explain a greater propensity to shareholders or stakeholders. It was noticed a tendency of women to decide in favor to stakeholders, a predisposition pro-shareholder in a dilemma with consumers and that 90.3% of managers preferred a mission statement for the benefit of stakeholders

Key-words: *Competitive Strategy, Stakeholders, Axiological Priorities*

1. INTRODUÇÃO

Poucas questões em gestão estratégica são tão polêmicas quanto a dicotomia *shareholder x Stakeholder*. A qual destes "deuses" um gestor serve? Existem muitos estudos sobre o tema, entretanto, poucos se dedicam a investigar a questão sob o ponto de vista individual do executivo. A maioria da literatura enfatiza o nível organizacional como, por exemplo, os diferentes grupos de *stakeholders* (Mitchel, Agle e Wood, 1997) e as estratégias de relacionamento com tais públicos (Freeman, 1984). Como os gerentes - individualmente - abordam esse dilema ainda é passível de melhor entendimento.

Conjecturando sobre essa dicotomia no ambiente organizacional, Jensen realça a importância de se considerar os valores pessoais dos gestores, destacando que ainda há poucos estudos empíricos sobre o tema. Para tal autor: "temos visto, ao longo dos últimos anos, mudanças na economia, das finanças e da gestão. Acredito que estamos, agora, começando um ataque mais concentrado nas questões que envolvem valores" (Agle *et al.* 2008, p 171). Mitchel *et al.* (1997) também recorda que a saliência possivelmente apresentada pelos diversos *stakeholders* é moderada pelos valores subjetivos dos gerentes.

Neste artigo avalia-se a relação entre as prioridades axiológicas dos gerentes brasileiros - medidas pela escala universalmente aceita de Schwartz (1992) - e sua orientação a *stakeholders* ou *shareholders*. Além da utilização do inventário de valores de Schwartz, o estudo reproduz - com diversas adaptações - a metodologia utilizada por Adams *et al.* (2010) na Suécia. Tais autores empreenderam investigação com 628 membros de diretoria de empresas suecas. Concluíram, em linhas gerais, que indivíduos com valores mais "empreendedores", tais como poder, realização e autodeterminação, são propensos a decisões pró-acionistas; sugerem, também, que indivíduos "universalistas" tendem a decidir em favor dos públicos não financeiros. Pergunta-se: tais achados podem ser estendidos ao Brasil, país de cultura empresarial e nacional bastante diferente daquela do país escandinavo?

Para melhor compreensão do ambiente empresarial brasileiro, utiliza-se, neste artigo, estudo feito por Tanure (2010) a partir do trabalho de Hofstede (1980, 1991, 2001) sobre cultura nacional como um dos pilares da cultura organizacional. Muito embora Adams *et al.* (2010) advoguem a universalidade de seus achados, defende-se, no presente trabalho, a necessidade de empreender pesquisas locais. É neste sentido outra contribuição do presente artigo: avançar - em um contexto socioeconômico particular - no entendimento das relações existentes entre valores pessoais e a abordagem de *Stakeholders*. Tal aprofundamento local justifica-se porque os valores dos líderes empresariais são complexos e se alteram com o tempo, geografia e cultura (Sen, 1997).

A partir das contribuições desenvolvidas sobre o tema, este artigo avalia se existem associações entre as chamadas prioridades axiológicas e a propensão para *shareholder* ou *stakeholder* entre os gestores brasileiros. Prioridades axiológicas referem-se à hierarquização dos valores dos indivíduos segundo o grau de importância para suas vidas; mensura, deste modo, o ordenamento entre o que é primário e o que é secundário para a pessoa (Moura *et al.*, 2010). Assim, o problema de pesquisa configura-se como: "Quais as associações entre as prioridades axiológicas - medidas pelo inventário SVS de Schwartz e adaptado ao Brasil por Tamayo e Porto (2009) - de gerentes de empresas brasileiros e sua orientação mais provável a *stakeholders* ou *shareholders*?"

Neste sentido, tem-se os objetivos específicos: (i) Identificar, a partir do Inventário SVS de Schwartz adaptado ao Brasil por Tamayo e Porto (2009), os valores individuais preponderantes dos gestores brasileiros, considerando a cultura nacional, (ii) Avaliar se as prioridades axiológicas dos gerentes brasileiros podem ser preditores a sua orientação para *shareholder* ou *stakeholders* e (iii) estudar se existem outras variáveis intervenientes explicativas da relação entre valores e orientação de decisão no contexto aqui salientado.

Considerando este problema de pesquisa, tem-se como hipótese: “Os líderes brasileiros seguidores da maximização da riqueza dos *shareholders* estão positivamente relacionados aos valores de poder e conquista e negativamente com universalismo e benevolência, de acordo com a escala de Valores Schwartz (2001) adaptada ao contexto brasileiro.” Tal hipótese advém do estudo de Adams *et al.* (2010). A figura abaixo auxilia no entendimento esquemático da investigação.

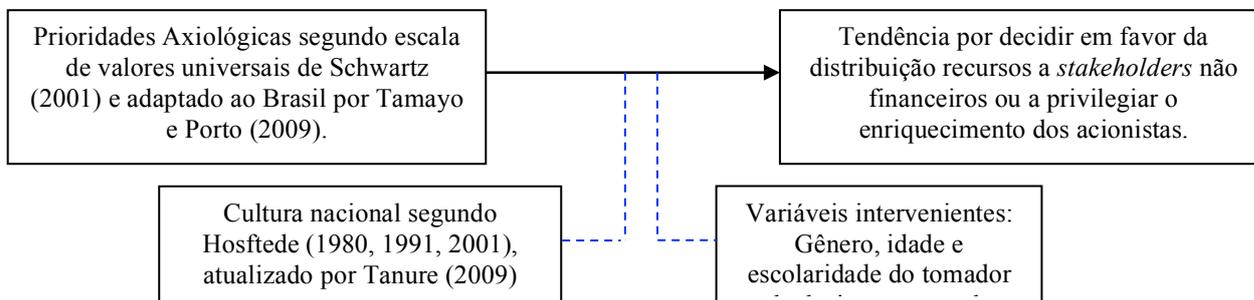


Figura 1. Esquema da pesquisa

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão Estratégica de *Stakeholders*

Uma das questões mais polêmicas na gestão de *stakeholders* está relacionada ao dilema *Shareholder vs Stakeholder*. A qual função-objetivo as empresas atendem? Boaventura *et al.* (2009) pesquisaram a existência de subordinação da função-objetivo dos *Stakeholders* à dos *shareholders* e concluíram não existir essa interdependência no grupo da amostra estudada. A questão em debate é identificar o grau em que as empresas devem alocar o valor para satisfazer as necessidades e exigências de um amplo grupo de *stakeholders* - para além do que é necessário, na visão de alguns pesquisadores - , para manter seu relacionamento intencional no funcionamento da empresa (Harrison e Freeman, 1999; Jensen, 2001).

Além de Adams *et al.* (2010), outros autores abordaram empiricamente a conexão entre orientação a acionistas ou a públicos não financeiros e prioridades axiológicas. Um dos estudos mais citados é o conduzido por Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999). Tais autores utilizaram a escala de valores de Rokeach (1972) para testar a hipótese de que os valores dos CEOs de corporações americanas afetariam suas percepções acerca do poder, legitimidade e urgência dos *Stakeholders* (modelo da saliência de Mitchell e Agle (1997)). Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) concluíram que “com poucas exceções menores, (os) testes identificaram baixo relacionamento” (p.520) e que “estes achados sugerem que mais trabalho é necessário antes que pesquisadores sejam capazes de entender completamente este fenômeno” (p.520).

A fim de identificar os efeitos da nacionalidade dos executivos nas tomadas de decisões, Shafer, Fukukawa e Lee (2007) analisaram comparativamente os EUA e a China, relacionando os valores pessoais dos gestores e a escala PRESOR (*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*). Os resultados indicam que a nacionalidade não tem impacto consistente nas respostas. No entanto, após o controle das diferenças nacionais, os valores de autotranscedência teve um impacto positivo significativo sobre duas das três dimensões PRESOR. Valores relacionados à conservadorismo - como a obediência e tradição - também tiveram uma associação significativa com certas dimensões da escala acima citada.

Há também estudos que procuraram mapear as prioridades axiológicas dos líderes empresariais brasileiros *per si*. Calvosa, Serra e Almeida (2011) estudaram 314 indivíduos concluindo, entre outros resultados, que os tipos motivacionais preponderantes são aqueles da autodeterminação e benevolência. Muito embora o presente artigo não objetive identificar as

prioridades axiológicas por si mesmas, estudos acerca destas contribuem para a compreensão dos resultados.

Entre os estudos citados, uma questão que merece maior atenção dos pesquisadores está relacionada aos valores pessoais dos gestores, pois como comprova Wally e Baum (1994), há aspectos cognitivos relacionados ao ritmo de tomada de decisão estratégica, o que significa que lideranças marcam as empresas em que atuam com seus valores pessoais. Magness (2008) reforça esse pensamento ao afirmar que saliência, que define a priorização na tomada de decisões, é um status transitório, determinado através dos “olhos” dos gestores, ou tomadores de decisão.

Analisando essa relação gestor-organização, Luque *et al.* (2008) investigaram os efeitos indiretos das decisões tomadas pelos executivos - *pró-stakeholder* ou voltadas para a valorização econômica - sobre os subordinados e, conseqüentemente, nos resultados da companhia. Como saldo, comprovaram que os CEOs que dão maior ênfase a valores econômicos são percebidos pelos seus subordinados como sendo uma liderança autocrática, ao passo que a ênfase dos CEOs para valores dos *Stakeholders* foi associada à percepção de liderança visionária. O estudo mostrou, ainda, que a liderança visionária relaciona-se positivamente ao esforço extra dos funcionários, que por sua vez se relaciona com o melhor desempenho da empresa. Em relação à liderança autocrática, o estudo não apontou nenhuma correlação com desempenho.

O estudo de Adams *et al.* (2010) avança, em parte, neste debate ao constatar que os valores pessoais e o papel do diretor somam uma parte importante em suas decisões organizacionais. Limita-se a analisar conselheiros de administração de organizações suecas. Como valor e cultura são questões indissociáveis, estende-se, aqui, a necessidade de estudos específicos para cada país.

2.2. A cultura nacional como um dos pilares da cultura organizacional

Na definição de Hofstede (2000, p. 9), pesquisador que desenvolveu um dos maiores estudos empíricos sobre diferenças culturais, cultura é “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”. Os níveis de programação, segundo o autor, advêm de diferentes origens: da nacionalidade, da regionalidade e/ou do nível étnico e/ou religioso e/ou linguístico; da geração a qual pertence, da origem social, da escolaridade e da profissão exercida, da organização a qual o trabalhador está associado, entre outras. Hofstede (2010, p. 23) mostra que as diferenças culturais são manifestadas por quatro camadas: símbolos, heróis, rituais e, no centro estão os valores, esse último entendido pelo autor como “a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro”.

Para analisar a influência da cultura nacional na cultura organizacional, Hofstede realizou uma investigação empírica relacionada à presença da IBM em mais de 60 países (1980, 1991, 2001), usando como base para sua análise estatística trabalhadores que ocupavam postos de trabalhos idênticos nos diferentes países. Segundo o estudo, as culturas nacionais diferem em cinco dimensões: a) modo de enfrentar a desigualdade e a relação com a autoridade e poder, ou seja, a distância hierárquica; b) relação do indivíduo e o grupo; c) diferenças entre os papéis sociais masculino/feminino; d) grau de tolerância ao desconhecido, ou seja, a forma de gerir a incerteza; e) orientação de curto versus longo prazo.

Três décadas depois Tanure (2009) usou esses mesmos dados e dimensões de Hofstede e realizou uma comparação da gestão brasileira com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. Nesse estudo, o índice de distância de poder ficou inalterado, migrando de 69 pontos para 75, demonstrando que “a hierarquia e a concentração de poder continuam como fortes dimensões na sociedade brasileira” (TANURE, 2005, p. 42). Mostra,

também, que o brasileiro tem capacidade de lidar com as incertezas, refletida na característica do ‘jeitinho brasileiro’, que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade.

Na cultura brasileira, segundo Tanure (2009), vê-se que a interação entre as faces coletivistas e emocional gera pessoas facilmente “mobilizáveis”, o que significa que os gestores podem rapidamente ganhar a adesão e comprometimento dos colaboradores. Porém, essas emoções ou relações afastam o foco na *performance*, prejudicando o desempenho da corporação. Em estudo anterior, realizado junto a 2,5 mil executivos brasileiros, Tanure (1996, p.33) identificou, ainda, que a concentração de poder e o personalismo por parte da liderança, além da postura de expectador e de evitar conflito por parte do liderado, dão forma a uma relação baseada na lealdade às pessoas e na ambiguidade.

2.3 Valores Humanos e Orientação de Gestão

Dentre os diversos fatores psicológicos que diferenciam os indivíduos, os valores assumem papel fundamental no direcionamento das atitudes cotidianas (Schwartz, 1992). Alguns estudiosos, como Rokeach, sugerem ser possível prever o comportamento das pessoas a partir de seus valores individuais (*apud* Tamayo, 2005). Rokeach (1973) define valor como uma crença permanente num modelo específico de conduta ou estado de existência, que é pessoalmente ou socialmente adotado, e que está embasado em uma conduta pré-existente. Neste entendimento, o valor torna-se um conceito único para cada indivíduo, que influenciará suas escolhas durante a vida, seus comportamentos e ações. Na lista de valores elaborada por Rokeach (1973), dois tipos de palavras: objetivos (valores terminais) e forma de conduta (valor instrumental). A lista foi produzida com a suposição de que todos os homens, em diferentes graus, possuem os mesmos valores (Pascali e Alves, 2004).

O modelo proposto por Rokeach, denominado Inventário de Valores de Rokeach (IVR) era composto por 36 valores humanos. O IVR mostrou-se frágil ao considerar cada valor como uma variável independente, o que favoreceria uma multiplicidade de resultados estatisticamente significativos (Tamayo, 2007). O trabalho de Rokeach inspirou seu sucessor direto Schwartz, que publicou uma extensa obra, testada diversas vezes internacionalmente.

Para Schwartz (2005; 2006) os valores diferem de outras características pessoais em vários aspectos, principalmente porque não são modificados em situações específicas e podem ser priorizados e hierarquizados segundo a sua importância relativa, representando as preferências, escolhas e ações dos indivíduos. A priorização ou hierarquização dos valores também é conhecida como prioridade axiológica. Esse ordenamento pode orientar escolhas, atitudes e comportamentos (Calvosa, Serra e Almeida, 2011). A grande contribuição de Schwartz (2005) foi a identificação de motivações específicas que expressam os valores, diferenciando-os um dos outros, superando as deficiências apresentadas no modelo de Rokeach (Tamayo, 2007).

Os tipos motivacionais podem ser compatíveis ou conflitivos e as prioridades dadas a cada tipo motivacional poderá variar de indivíduo para indivíduo, de um grupo de pessoas para outro Schwartz (2006). Adicionalmente, “os valores podem ser hierarquizados e priorizados, representando as preferências, escolhas e ações dos indivíduos” (Schwartz, 2005). A priorização ou hierarquização dos valores também é conhecida como prioridade axiológica, criando um ordenamento do que é considerado primário ou não para as pessoas. Esse ordenamento pode orientar escolhas, atitudes e comportamentos (Calvosa, Serra e Almeida, 2011).

Schwartz (2005, p. 21) “identifica valores básicos que indivíduos de todas as culturas reconhecem”. A teoria aponta os dez tipos motivacionais distintos, representados graficamente na Figura 2, e especifica a dinâmica de conflito e congruência entre eles (Schwartz, 1992; 1994; 2005):

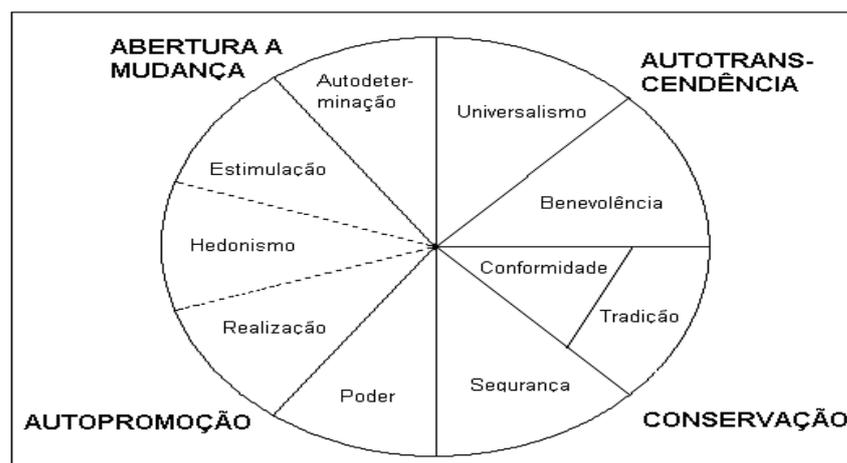


Figura 2 - Estrutura de Valores Humanos – Schwartz (1992)

Quando os valores são estudados, deve-se observar a compatibilidade e o conflito entre as dimensões antagônicas, de um lado tem-se a autotranscendência (universalismo e benevolência) que se opõe a autopromoção (poder, realização e hedonismo). No outro polo vê-se a abertura à mudança (hedonismo, estimulação e autodeterminação) que se opõe a conservação (tradição, conformidade e segurança). Esses valores são denominados Valores de Ordem Superior (VOS).

A relação valor-comportamento esperado, proposta por Schwartz em sua teoria, embasou o trabalho feito Adams, Licht, Sagiv (2010) e sustenta também esse estudo. A “visão da teoria da agência” versus a “visão de partes interessadas” são confrontadas pelos autores. De forma semelhante à produzida por Schwartz, definem e polarizam os tipos motivacionais considerados individualistas (*shareholder oriented* = autopromoção e abertura à mudança) e os que servem ao coletivismo (*stakeholder oriented* = conservação e autotranscendência).

2.2.1 Inventário de Valores de Schwartz (IVS) e sua aplicação no Brasil

Desenvolvido em 1988, o Inventário de Valores de Schwartz (IVS) incluía 56 itens, sofrendo duas alterações no decorrer do tempo, até a versão atual, com 60 itens. O IVS requer que os indivíduos respondentes indiquem a importância de cada valor como um “princípio orientador em minha vida”. A proposição é de que o respondente classifique suas respostas entre “totalmente contrário” (-1), demonstrando uma situação de oposição, até “extremamente importante” (7), com nove variações.

O questionário é composto pelos 10 tipos motivacionais e incluem curtas descrições verbais referentes a 60 frases (os 60 valores universais considerados por Schwartz em sua pesquisa). Cada pergunta descreve objetivos, aspirações e desejos que implicitamente apontam para a importância de um tipo motivacional.

O *Portraits Value Questionnaire (PVQ)* de Schwartz foi aplicado diversas vezes no Brasil. O PVQ parte dos mesmos pressupostos teóricos do IVS, a diferença nos instrumentos baseia-se na forma como os questionários são construídos e aplicados, destinando-se o PVQ a um público com um nível cultural mais limitado, às crianças e adolescentes (Tamayo, 2007).

Entre os estudos que testou a teoria no Brasil está o de Pasquali e Alves (2004), que validaram os dez tipos motivacionais, presentes no questionário completo de Schwartz, em uma amostra de 4.000 indivíduos usuários de telefonia celular no Brasil. Campos e Porto (2010) desenvolveram a versão reduzida da Escala de Valores Pessoais - 21 perguntas – que foi aplicada em amostra de 554 funcionários de 11 empresas privadas brasileiras do setor industrial.

Almeida (2009; 2009) testou em dois estudos a escala reduzida de Schwartz. O primeiro foi aplicado para uma amostra de 632 alunos do curso de pós-graduação em São Paulo e no Rio de Janeiro, chegando a conclusões positivas sobre o método, porém menos robusta em seus resultados do que a escala original. O outro foi para aplicado em amostra de 252 gestores de empresas brasileiras, descrevendo quais são os fatores motivacionais predominantes e relevantes para o comprometimento social.

3. Procedimentos Metodológicos

No que tange às suas características gerais, o presente estudo é *descritivo* por procurar, em uma amostra, conferir magnitudes específicas que expliquem determinado fenômeno (Sellitz *et al.*, 1974). Igualmente é exploratório, pois examina fenômeno pouco estudado e, em razão dos limites amostrais, não logra generalizações ao universo. Tratou-se de uma enquete com questionário de autopreenchimento *on-line* com indagações divididas em duas partes: (i) Todo o inventário de valores de Schwartz conforme adaptado ao contexto brasileiro por Campos e Porto (2010) e (ii) Quatro situações dilemáticas adaptadas, como será explicado posteriormente, daquelas utilizadas por Adams *et al.* (2010). Além destas questões, inseriram-se outras que almejavam caracterizar o respondente e sua empresa (variáveis intervenientes).

Este estudo é “quase-experimental” porque, por meio de vinhetas com casos dilematicamente opostos em termos de orientação pró *Stakeholders* ou *shareholder*, testou decisões potencialmente tomadas por gestores. Tal método das vinhetas é, segundo Mcfadden *et al.* (2005), recomendado para ciências sociais e, sobretudo, adequado para capturar temas relacionados a valores éticos. As vinhetas proveem uniformidade e controle que faz o trabalho se aproximar de situações experimentais (Alexander e Becker, 1978 *apud* Adams *et al.*, 2010); daí o termo “quase-experimental”. Assim, se utilizadas corretamente, as vinhetas oferecem uma simulação que iguala os contextos para os diversos respondentes. As vinhetas, contudo, devem parecer altamente plausíveis para que sirvam à experimentação (Wason *et al.*, 2002).

As vinhetas escolhidas foram adaptadas de Adams *et al.* (2010) para que se pudesse empreender comparações com estudos internacionais e se auferisse, deste modo, maior avanço conceitual. Ao se prestar a comparações, acredita-se ser possível acrescentar conhecimento empírico de modo mais consistente e, no corpo teórico, questionar ou confirmar resultados de outros autores. As vinhetas, assim como na investigação de Adams *et al.* (2010), não apresentou nomes de empresas ou setores, mas foram construídas à partir de casos reais. Importante mencionar que nenhuma das vinhetas permitia uma “terceira via” em que tanto a orientação exclusivamente financeira como a de *Stakeholders* pudessem ser cogitadas – os “casos” foram escolhidos de modo a descrever uma situação de dilema.

Deste modo, na segunda parte do questionário há situações opostas em um espectro ideológico entre orientação a *stakeholders* e a *shareholders*. Transcreve-se abaixo cada uma de tais vinhetas com suas respostas possíveis já com indicação de qual alternativa refere-se a orientação a *Stakeholders* (indicado com “Stk”) e qual, opostamente, alude a preferência por maximização da riqueza de acionistas (indicado com “Shh”). Para efeito de análise considerou-se que se um respondente indicasse a maioria de suas respostas (em 3 ou 4 vinhetas) para um dos lados esta seria sua orientação. Caso o respondente indicasse 2 respostas para cada oposto do espectro, adotou-se que tal indivíduo seria “neutro”. Tal classificação, como se verá adiante, será útil para as análises.

Primeira Vinheta

A Organização "F" é um fabricante de bens de consumo. Apesar da forte concorrência, a Corporação "F" é uma empresa altamente rentável, graças à tecnologia patenteada e know-how de fabricação. Em anos recentes a companhia vem pagando apenas pequenos montantes

como dividendo regulares. A empresa agora busca formas de usar seu alto excedente de capital. Suponha que você é um diretor na Companhia "F". Até que ponto você concorda com as seguintes proposições. A companhia deveria: (i) Reduzir o preço de seus produtos para beneficiar os consumidores (Stk) ou (ii) Distribuir para os acionistas todo o lucro que deixou de ser distribuído (Shh).

Segunda Vinheta

A Companhia "D" tem um negócio deficitário no mercado de mídia de massa. Embora tenha uma marca bem conhecida, a tecnologia de produção da empresa é obsoleta e seus trabalhadores são relativamente velhos. A única maneira de evitar mais perdas é cessar as operações e liquidar da empresa, caso em que uma quantidade substancial de recursos permanecerá depois os credores forem pagos e os trabalhadores receberem seus pagamentos referentes às indenizações por rescisão contratual. Depois de encerrar as operações e saldar as obrigações financeiras legais, a empresa deve: (i) Distribuir todos os recursos restantes como dividendos aos seus acionistas (Shh) ou (ii) Dedicar metade do saldo aos seus trabalhadores, proporcionalmente ao tempo de serviço na Companhia "D", a fim de aliviar seu sofrimento (Stk)

Terceira Vinheta

A Corporação "C" opera um grande centro de recreação instalado em uma área urbana, que fica aberto até às 19:00. Embora um período maior de funcionamento diário seja hoje padrão da indústria e seria mais rentável, a empresa não o adotou a fim de preservar as características da vizinhança. Um dos acionistas da Companhia "C" propõe uma mudança nesta política para aumentar os lucros. A Companhia deveria: (i) Abrir seu centro pelo máximo de dias e horas que sejam financeiramente rentáveis (Shh) ou (ii) Manter a sua política atual de horas de operação (Stk)

Quarta Vinheta

A empresa "X" está avaliando a atualização do seu website. Um consultor propõe incluir uma das seguintes afirmações em "Filosofia Empresarial", como uma declaração do conselho de administração. Qual declaração a Companhia deveria adotar como a sua filosofia corporativa e postá-la em seu website: (i) Acreditamos que nossa empresa deve ter um propósito primordial: criar valor para os acionistas. Se cada companhia acreditasse nesta missão, como nós acreditamos, o resultado líquido a longo prazo seria uma economia vibrante, que produz a maior prosperidade para um maior número de pessoas (Shh) ou (ii) Acreditamos que nossa empresa deve se esforçar para alcançar uma diversidade de objetivos, às vezes conflitantes. Estes incluem dar retorno competitivo aos acionistas, assegurar um tratamento justo para os empregados, comportar-se de forma responsável para com os clientes, manter um bom relacionamento com os fornecedores e as comunidades locais, e buscar políticas sociais e ambientais confiáveis. Se cada companhia acreditasse nesta multiplicidade de missões, como nós acreditamos, o resultado líquido a longo prazo seria uma sociedade fundamentalmente mais digna e justa (Stk).

Cada uma das vinhetas é direcionada a um *Stakeholder* em específico. A primeira vinheta refere-se a consumidores, a segunda a colaboradores e a terceira vinheta concerne-se à comunidade do entorno empresarial. A quarta vinheta expõe o respondente a diferentes declarações de missão. A razão da especificidade de cada assertiva é conferir, às análises, melhor detalhamento. Pôde-se, por meio desta técnica, avaliar a propensão *Stakeholder x shareholder* em geral, mas também a cada público.

O questionário foi enviado – via o *software Survey Monkey* - a aproximadamente 3000 gestores de empresas pertencentes ao quadro de alunos ou ex-alunos de 3 das principais escolas de negócios de São Paulo. Deste total, obteve-se 348 respostas sendo que destas 308 questionários foram considerados válidos. Aproximadamente 40 formulários foram excluídos porque seus respondentes não ocupavam cargos de liderança. Além dos alunos de *business schools* como exposto acima, outros respondentes pertencentes à rede de relacionamento dos autores responderam o questionário. O período de coleta foi entre Abril e Junho de 2014. A resposta ao instrumento de coleta de dados demandou aproximadamente 15 minutos de cada respondente.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

A amostra é composta por 308 gerentes de empresas no Brasil. São gerentes de empresas atuantes em diversos portes e setores. Aproximadamente 67% dos respondentes são do gênero masculino e 33% são mulheres. A grande maioria dos respondentes (91,2%) possui pós-graduação *lato sensu*. Isto indica certo viés, uma vez que a taxa de escolaridade entre os gestores no Brasil não é tão elevada. Apesar disso, denota maior probabilidade de correção e profundidade nas respostas. A faixa etária dos respondentes é condizente ao perfil de escolaridade acima e decorrente do modo de construção da amostra: 44% possui entre 31 e 40 anos, 37% entre 41 e 55 anos e 12% estão dispersos nas demais faixas etárias.

Muito embora não se desejasse, no presente estudo, avaliar o processo decisório no âmbito organizacional (o foco é o indivíduo), vale destacar a feição das empresas em que os respondentes trabalham. A tabela 1 indica o arranjo amostral segundo o perfil das empresas quanto a seu porte. Nota-se certa polarização com 39% formado por empresas menores e 28,2% de companhias de grande porte (sobretudo multinacionais, embora não houvesse esta questão no instrumento de coleta).

Tabela 1- Porte das empresas

Tamanho da Empresa (Fat. em R\$ 2013)	Percentual
Menor que 100 milhões	39,0%
100 a 200	9,7%
200 a 400	7,1%
400 a 600	4,9%
600 a 800	4,5%
800 a 1 bilhão	6,5%
Maior que 1 bilhão	28,2%

Fonte: Os autores, 2014

O estudo contou com diversos setores empresariais. Contudo, como se percebe na tabela 2, há maior presença de setores de serviços financeiros, consumo, consultorias, tecnologia e educação. Tal aspecto é decorrente da forma de estruturação da amostra e, também, resultante do perfil das empresas atuantes na cidade de São Paulo; tal localidade possui sua economia mais concentrada em ramos de serviços.

Tabela 2- Setores presentes na amostra

Setor de atividade	Percentual	Setor de atividade	Percentual
Consumo e Varejo	12,0%	Transporte e Logística	1,3%
Holding	0,6%	Financeiro	7,1%
Petróleo e Gás	1,0%	Saúde	4,5%
Seguros	2,3%	Tecnologia e Internet	11,4%

Telecomunicações	3,2%		Agronegócio	1,0%
Energia e Saneamento	0,6%		Consultoria	3,2%
Imobiliário e Construção	1,9%		Educação	7,8%
Petroquímico	0,6%		Outros	25,3%

Fonte: Os autores, 2014

4.2 Prioridades Axiológicas

Para a análise das prioridades axiológicas da amostra, demonstra-se o agrupamento dos 61 valores propostos por Schwartz segundo seus dez grupos motivacionais (autodeterminação, estimulação etc.). A tabela 3, abaixo, indica os resultados. Os dados desta tabela são denominados “fatores de primeira ordem”. A tabela traz também, para fins de comparação e melhor compreensão do fenômeno, os resultados obtidos por outros autores em questionário de mesma natureza, aplicados para amostras diferentes. No caso de Calvosa *et al.*, a amostra examinada foi composta por gestores de empresas de grande porte atuantes na região de São Paulo (Calvosa *et al.*, 2011). Adams *et al.* (2010) aplicaram, em verdade, a versão sueca do inventário de Schwartz (note que a diferença de ordem de grandeza das respostas é devida ao uso desta escala modificada, mas baseada precisamente nos mesmos valores e arcabouço teórico). Vale destacar também que a aplicação sueca se deu em amostra formada por CEOs de empresas daquele país.

Tabela 3 – Escores médios dos tipos motivacionais

Tipos Motivacionais	Médias da amostra deste estudo no Brasil	Desvios Padrão deste estudo	Médias do estudo de Adams <i>et al.</i> (2010) na Suécia	Médias do Estudo de Calvosa, Serra e Almeida (2011) no Brasil
Autodeterminação	5,25	0,96	0,91	4,96
Estimulação	3,74	1,54	-0,13	2,81
Hedonismo	3,91	2,03	-0,03	4,06
Realização	4,80	1,09	0,02	4,41
Poder	2,27	2,01	-0,44	3,78
Segurança	4,62	2,03	-0,06	4,52
Conformidade	4,78	1,78	-0,28	4,74
Tradição	2,80	1,56	-1,25	3,17
Benevolência	5,27	1,77	0,56	4,89
Universalismo	5,30	1,62	0,38	4,54

Fonte: Dados da pesquisa, 2014 e Calvosa, Serra e Almeida (2011) e Adams *et al.* (2010)

Os números da tabela referem-se à média de um conjunto de fatores agrupados nos 10 grupos motivacionais. Cada fator refere-se a uma pergunta específica do questionário. O formulário enviado, conforme consta no capítulo de procedimentos metodológicos, é o Inventário de Valores de Schwartz (IVS), que consiste em um modelo de medição de valores também conhecido por *Schwartz Value Survey*. Utilizou-se, no presente estudo, em verdade, o questionário validado ao contexto brasileiro por Tamayo e Porto (2009). Tal instrumento de coleta contém 61 itens os quais o respondente deveria pontuar entre -1 e 7 segundo sua importância.

A análise da tabela acima indica que as prioridades axiológicas mais encontradas na amostra investigada são universalismo (5,25), benevolência (5,30) e autodeterminação (5,27). O tipo motivacional de universalismo refere-se a apreciação do bem-estar de todas as pessoas e pela natureza e temas gerais tais como paz e justiça social. A benevolência, por seu turno, acena para o sentido de agrado a pessoas próximas. A autodeterminação, outra prioridade axiológica muito presente na amostra estudada, concerne ao pensamento independente e a

ação de escolher seus próprios destinos.

Os dados observados são consistentes com os estudos de Calvosa *et al.* (2011) e Adams *et al.* (2010). Embora pareçam discrepantes, há correlação de *Pearson* r^2 de 0,77 entre os números das colunas 1 e 3 e $r^2=0,79$ entre as colunas 1 e 4. Dado que se trata de estudo a respeito de tema variável à localidade e período, considera-se tais indicadores correlacionais como elevados indicando, assim, semelhança entre as prioridades axiológicas. Benevolência e universalismo, por exemplo, apresentam-se como prioridades axiológicas dos três estudos.

Não é objetivo específico do presente artigo avaliar com detalhes a constituição das prioridades axiológicas. Utilizar-se-á tais dados para verificar a associação entre as diferentes prioridades axiológicas e a tomada de decisão em favor da distribuição de recursos a *stakeholders* ou em favor da maximização da riqueza dos acionistas. Vale, contudo, indicar que o perfil da amostra é inclinado a valores coletivistas e híbridos. A tabela 4 indica justamente a composição dos resultados dos 10 grupos motivacionais nos 4 grupos de “segunda ordem” (veja figura 1).

Tabela 4 – Escores médios dos eixos de segunda ordem

Valores de segunda ordem	Médias do presente estudo	Serve a interesses, segundo a teoria ...
Abertura à mudança	4,30	Híbridos
Autotranscedência	5,29	Coletivos
Conservação	4,07	Individuais
Autopromoção	3,53	Individuais

Fonte: Os autores, 2014

Tais dados sugerem que, ao tomar decisões em situações dilemáticas, os gerentes brasileiros teriam a tendência por maior orientação a *stakeholders*. Além disso, alvitriariam que aqueles indivíduos com maior propensão a valores universalistas poderiam ser mais tendentes ao “*stakeholderismo*” ao passo que aqueles que possuíssem motivações mais individualistas tenderiam a ser mais favoráveis ao enriquecimento imediato de acionistas. Os próximos itens almejam testar tais hipóteses.

4.3 Avaliação das decisões em favor de *stakeholder* ou *shareholder*

Esta pesquisa pode ser considerada como quase-experimental por identificar, em situação simulada, os resultados de uma determinada variável dependente. No presente caso, apresentou-se aos respondentes vinhetas em que deveriam apontar que decisão tomariam. Em uma análise geral, para o total da amostra, os dados demonstram que 41,9% dos respondentes indicaram 3 ou 4 vinhetas em favor de *stakeholders*. 36,7% apontaram 2 vinhetas em favor de cada orientação (posição neutra) e, por fim, apenas 21,4% dos respondentes manifestaram favorabilidade a acionistas em 3 ou 4 vinhetas. A título de detalhamento, apenas 3,6% dos gerentes de empresas da amostra indicaram as 4 vinhetas em favor de *shareholders* e somente 12,6% fizeram o mesmo em favor de *stakeholders*. A tabela 5 denota tais resultados.

Tabela 5 – Orientação a *stakeholder* ou *shareholder*: respostas às vinhetas - total e por gênero

Decisão pró ... (total da amostra)	Percentual que respondeu 3 ou 4 vinhetas - Total	Homens	Mulheres
Stakeholders.	41,9%	36,7%	43,2%
Shareholders.	21,4%	24,5%	21,4%
Neutro	36,7%	38,8%	31,1%

Fonte: Os autores, 2014

Os gerentes da amostra são manifestamente mais propensos a distribuição de recursos a públicos não financeiros. Dois possíveis esclarecimentos a estes valores podem ser: (i) que o perfil axiológico dos membros da amostra seja tendente aos elementos coletivistas tal como indicado no item anterior e (ii) que exista algum grau de viés em favor de um discurso socialmente aceito e que, em situação real, os mesmos executivos não decidiriam em favor dos públicos não financeiros.

Os resultados da questão genérica “a que Deus os gerentes servem?” demonstraram-se de modo diverso ao anteriormente descrito perante a questão do gênero dos respondentes. Enquanto 36% dos homens indicaram 3 ou 4 vinhetas em favor dos públicos não financeiros, 52% das mulheres exprimiram tendência por *stakeholders*. As demais variáveis intervenientes (tamanho da empresa, setor etc.) não demonstraram diferenças significativas. Isto é, demais subgrupos da amostra também apresentam a relação aproximada de 42% para *stakeholders* e 21% para *shareholders*.

Diante dos objetivos do estudo, vale outro detalhamento: que diferenças se observa quando a decisão dilemática envolve diferentes públicos? As vinhetas foram organizadas, como consta no item 3 deste artigo, em 3 públicos distintos e 1 tangendo a proposição de missão de uma empresa.

A primeira vinheta relacionava-se a distribuição de recursos aos consumidores perante uma redução de preço e conseqüente diminuição de lucros. 68,5% dos respondentes indicaram, neste contexto, que prefeririam distribuir mais lucros aos acionistas. As duas vinhetas têm resultados superiores aos *stakeholders*. Na quarta vinheta – que propunha diferentes declarações de missão – os respondentes demonstraram forte tendência a declará-la como articulação de interesse de diversos públicos. Quando têm objetivos declaratórios, portanto, os gerentes brasileiros têm claramente maior tendência de universalização de objetivos.

Tabela 6 – Respostas às diferentes vinhetas

	Shh.	Stk.
Primeira Vinheta - Consumidores	68,5%	31,5%
Segunda Vinheta - Colaboradores	44,2%	55,8%
Terceira Vinheta - Comunidade	49,7%	50,3%
Quarta Vinheta - Declaração de Missão	9,7%	90,3%

Fonte: Os autores, 2014

4.4 Relação entre as prioridades axiológicas e as decisões

Este item resume a resposta à pergunta de pesquisa. Procura-se identificar as associações entre as prioridades axiológicas e a propensão por decidir em favor de *stakeholders* ou acionistas. A tabela 7 indica tal resposta. Embora perceba-se média ligeiramente superior - entre aqueles em prol a *shareholders* – no grupo motivacional de “poder” de Schwartz, tal diferença de 0,3 (2,5 menos 2,2 indicados na tabela) não é estatisticamente significativa.

Assim, não é possível aceitar a hipótese de que “*Os líderes brasileiros seguidores da maximização da riqueza dos shareholders estão positivamente relacionados aos valores de poder e conquista e negativamente com universalismo e benevolência (...)*”. Como se vê na tabela, igualmente à reflexão anterior, não há diferenças entre médias significativas. Os indivíduos em prol de *stakeholders*, portanto, não demonstraram possuir tendência a valores diferentes daqueles que privilegiam os acionistas.

Tabela 7 – Escores da IVS de Schwartz entre os tendentes à *stakeholder* ou a *shareholder*

	Universalismo	Autodeterminação	Estimulação	Hedonismo	Realização	Poder	Segurança	Conformidade	Tradição	Benevolência
Neutro	5,2	5,3	3,6	3,7	4,8	2,2	4,6	4,8	2,7	5,2
Shh	5,3	5,3	3,8	4,1	4,9	2,5	4,6	4,7	2,8	5,3
Stk.	5,4	5,2	3,8	4,0	4,7	2,2	4,7	4,8	2,9	5,3

Fonte: Os autores, 2014

O gráfico abaixo ajuda a compreender a mesma tabela acima de maneira mais pictórica. Perceba o perfil praticamente idêntico entre os indivíduos que privilegiam acionistas (linha contínua) e os tendentes a públicos acionistas (linha tracejada).

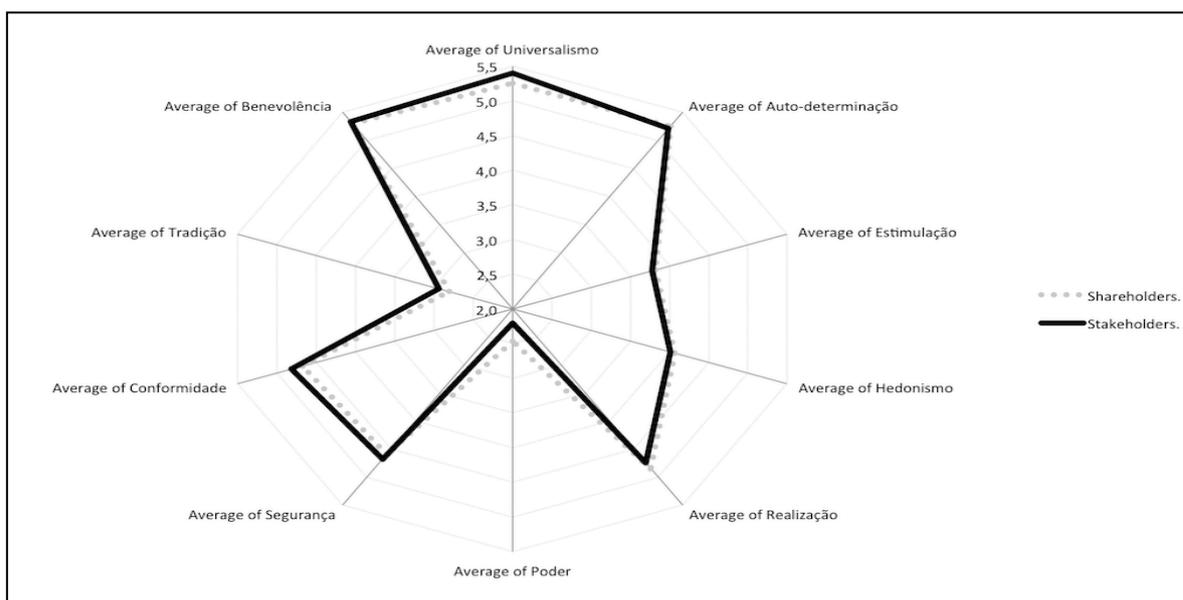


Figura 3 – Prioridades axiológicas segundo orientação decisória

Fonte: Os autores, 2014

A tabela 8, visando a conferir maior detalhamento, demonstra novamente que não há diferença expressiva entre as prioridades axiológicas e a propensão decisória a nenhuma das vinhetas. Os valores destacados são aqueles mais tendentes a demonstrar diferenças.

Tabela 8 - Escores médios por tipos motivacionais por vinheta

	Orientação	Universalismo	Autodeterminação	Estimulação	Hedonismo	Realização	Poder	Segurança	Conformidade	Tradição	Benevolência
Consumidores	Shh	5,3	5,2	3,7	3,9	4,8	2,4	4,6	4,8	2,8	5,2
	Stk	5,4	5,3	3,8	3,9	4,7	2,2	4,8	4,9	2,8	5,4
Colaboradores	Shh	5,4	5,3	3,8	3,9	4,8	2,3	4,6	4,8	2,8	5,2
	Stk	5,2	5,2	3,7	3,9	4,8	2,2	4,6	4,7	2,8	5,3
Comunidade	Shh	5,3	5,3	3,7	3,9	4,8	2,3	4,6	4,7	2,8	5,3
	Stk	5,5	5,2	3,7	3,9	4,8	2,3	4,7	4,9	2,9	5,3
Declaração de missão	Shh	5,2	5,2	3,6	3,8	4,9	2,4	4,5	4,7	2,7	5,4
	Stk	5,3	5,3	3,7	3,9	4,8	2,2	4,6	4,8	2,8	5,3

Fonte: Os autores, 2014

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo traz novos resultados sobre os fatores que orientam os gestores brasileiros em suas decisões estratégicas. Investigou-se, particularmente, os tão discutidos conflitos *Stakeholder x shareholder*. O anseio central do artigo foi contribuir para o entendimento da relação entre os valores individuais dos executivos e a propensão por decidir em favor da distribuição de recursos a *Stakeholders* ou a privilegiar o enriquecimento de acionistas, considerando a cultura nacional como um dos braços da cultura organizacional. Neste sentido, percebeu-se que, ao contrário de estudo anterior, não foi possível afirmar que as prioridades axiológicas explicam maior propensão à decisão em favor de acionistas ou de públicos não financeiros. As prioridades axiológicas mais encontradas na amostra investigada são universalismo, pessoas que apreciam o bem-estar de todo, a benevolência, que buscam agradar a quem está perto, e autodeterminação, relacionada à liberdade para escolher o seu destino. Esse resultado vem ao encontro do estudo feito por Hofstede (2001) e ratificado por Tanure (2009) que valoriza a face coletivista do brasileiro.

A maioria dos respondentes (41,9%) declarou tendência pró-*stakeholders* e apenas 21,4% dos entrevistados indicam propensão aos acionistas. Percebeu-se maior inclinação das mulheres a *Stakeholders* (43,2% contra 36,7% dos homens). Entretanto, 36,7% do total se posicionam de forma neutra, um índice também alto, próximo ao pró-*stakeholder*. A partir do estudo de Tanure (2009) pode-se compreender o ponto de neutralidade como uma característica do estilo brasileiro de se administrar, em que há concentração de poder e o personalismo das lideranças, além da postura de expectador dos liderados, a fim de evitar conflito, dando forma a uma relação baseada na lealdade às pessoas e na ambiguidade.

Entre os *stakeholders* analisados, a relação com consumidores é a que está mais distante da prioridade para distribuição de recursos da maioria dos gestores brasileiros, apontando tendência pró-*acionistas*. Essa informação é, de certa forma, contraditória com o resultado apresentado na de declaração de missão, na qual 90,3% dos gerentes pesquisados posicionam-se em favor dos públicos não financeiros. Esse *gap* sugere que em boa parte das empresas brasileiras a gestão pró-*stakeholders* ainda está apenas no discurso. Se consideramos o estudo de Tanure

As limitações do estudo estão relacionadas à amostra, que foi determinada por conveniência, e um possível viés resultante do perfil educacional superior à média nacional e da ênfase dada ao discurso socialmente responsável, pode ser identificada. Outra questão é que o estudo não pode gerar generalizações estatísticas a todo universo de gerentes brasileiros, embora confira uma visão importante a este respeito.

Como recomendação para estudos futuros, sugere-se: (i) Condução de investigação idêntica com amostragem representativa e (ii) estudo qualitativo procurando compreender, por meio de entrevistas em profundidade, as razões subjacentes às decisões do experimento.

Referencial Teórico

- ADAMS, Renée B.; LICHT, Amir N.; SAGIV, Lilach. Shareholders and Stakeholders: How do Directors Decide? **ECGI Working Paper Series in Finance**, N°. 276, 2010
- AGLE, Bradley R.; DONALDSON, Thomas; FREEMAN, R. Edward; JENSEN, Michael C.; MITCHELL, Ronald K.; WOOD, Donna J. Dialogue: toward superior Stakeholder theory. **Business Ethics Quarterly**, Volume 18, Issue 2, p. 153-190, 2008
- AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jeffrey A. Who matters to CEOs? An investigation of Stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, 42: 507–525, 1999
- ALMEIDA, Filipe. **Os valores pessoais e o comprometimento social dos gestores: um estudo sobre a responsabilidade social das empresas no Brasil**. Revista Crítica de Ciências Sociais no Brasil (on line) posto on line 01 dezembro de 2012, n. 86, 2009. Disponível em: <http://rccs.revues.org/259>]. Acesso em 19 de março de 2013.
- ASSÊNCIO, Eduardo W. **Contribuição ao Estudo da Influência dos Valores no Desempenho Empresarial**, Universidade Católica de Santos, Santos, 2008.
- BARNETT, Michael L.; SALOMON, Robert M. Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. **Strategic Management Journal**, 33: 1304–1320, 2012.
- BOAVENTURA, João M.; CARDOSO, Fernando R.; SILVA, Edison S.; SILVA, Ralph S. Teoria dos Stakeholders e Teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios FECAP – Vol 11 nº 32**, p. 289-307, 2009.
- CALVOSA, Marcello V. D.; SERRA, Fernando A. R.; ALMEIDA, Martinho I. R. **Quais são as prioridades axiológicas dos líderes empresariais? Análise dos seus valores pessoais a partir do Inventário de Valores SVS de Schwartz**, III encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa, 2011.
- CAMPOS, Camila; PORTO, Juliana **Escala de Valores Pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores Brasileiros**. Revista Psyc, Porto Alegre, v. 41, n. 02, p 208:213, 2010.
- FREEMAN, R Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitmann Publishing, 1984.
- HARRISON, Jeffrey S.; BOSSE, Douglas A.; PHILLIPS, Robert A. Managing for Stakeholders, Stakeholder utility functions, and competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, 31, p.58–74, 2010.
- HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly**, 23, 2013.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across the nations**. 2ª Ed. Sage Publications USA, 2000.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan, MINKOV, Michael, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010
- JENSEN, Michael C. **Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function**, Harvard Business School, working paper 058, revised 10/2001.
- LUQUE, Mary S.; WASHBURN, Nathan T.; WALDMAN, David A.; HOUSE, Robert J. Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates'

- Perceptions of Leadership and Firm Performance. **Administrative Science Quarterly**, 53, p 626–654, 2008.
- MAGNESS, Vanessa. Who are the Stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Saliency. **Journal of Business Ethics** 83, p. 177-192, 2008.
- Mcfadden, D.L. *et al.* Statistical analysis of choice experiments and surveys. **Marketing Letters**, 183-196, 2005
- MITCHELL, Ronald K., AGLE, Bradley R. WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and saliency: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4, p. 853-886, 1997.
- MOURA, Geovanne; BUEREN, Ilse **Conselho de Administração das empresas listadas na BM&Fbovespa: análise a luz da entropia da informação da atuação independente.** Revista de Ciências de Administração, vol. 13, número 29, p. 11 – 37, jan/abr 2011.
- PASQUALI, Luiz; ALVES, Amélia **Validação do Portraits Questionnaire de Schwartz para o Brasil**, Avaliação Psicológica, n. 3, vol. 2, p. 73-82, 2004.
- SCHWARTZ, S.H. **Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries**, 1992.
- _____. **Are there universal aspects in the structure and contents of human values?** Journal of Social Issues, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.
- _____. **Valores e Comportamentos nas Organizações**, Editora Vozes, Petrópolis, 2005.
- _____. **A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications**, Comparative Sociology, vol. 5, issue 2-3, Leiden, 2006.
- SCHWARTZ, S.H.; BARDI, Anat. **Values and Behavior: Strength and Structure of Relations.** The Society for Personality and Social Psychology, v. 29, n.10, p. 1207-1220, 2003.
- SELLITZ, H. WRICHTSMAN, J. COOK, M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**, Edusp, São Paulo, 1976
- SEN, A. Economics, Business Principles and moral sentiments, **Business Ethics Quarterly**, 7(3), 5-13, 1997.
- TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana. **Valores e Comportamentos nas Organizações**, Editora Vozes, Petrópolis, 2005.
- _____. **Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais, Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 23, p 017-024, 2007.
- _____; PORTO, Juliana **Validação do Questionário de Perfis de Valores no Brasil.** Universidade Católica de Brasília, 2009.
- TANURE DE BARROS, Betânia. **Gestão a Brasileira** - uma comparação entre America Latina, Estados Unidos e Asia. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. Singularidade da Gestão à Brasileira?!. In: BARBOSA, Lívica. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros.** São Paulo: Atlas, 2009.
- TANURE DE BARROS, B., PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de Administrar.** São Paulo, Atlas, 1996.
- WALLY, Stefan; BAUM, J.Robert. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. **Academy of Management Journal**, Vol. 37 n° 4, 932-956, 1994
- WASON, K.; POLONSKY, M. E HYMAN, M. Designing vignette studies in Marketing. **Australasian Marketing Journal**, 10(3), 41-58, 2002.