

**Cultura de talento ou de crescimento? Efeitos do mindset organizacional na performance financeira via satisfação com a cultura**

**THIAGO BEZERRA DE MENEZES RIVA**

INSPER INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA (INSPER)

**TATIANA IWAI**

INSPER INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA (INSPER)

**RINALDO ARTES**

INSPER INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA (INSPER)

## Cultura de talento ou de crescimento? Efeitos do *mindset* organizacional na performance financeira via satisfação com a cultura

### 1. Introdução

Ainda que o conceito de cultura organizacional não seja novo, o tema continua atraindo atenção tanto do ponto de vista teórico como prático. Por exemplo, dos anos 1980 até o início dos anos 2010, mais de 4.600 artigos foram publicados sobre cultura organizacional (Hartnell *et al.*, 2011). No ambiente corporativo, cada vez mais, as organizações se interessam em divulgar sua cultura e seus valores. Nos Estados Unidos, por exemplo, 85% das empresas listadas no Standard and Poor's 500 possuem uma seção dedicada a divulgar sua cultura corporativa (Guiso, Sapienza e Zingales, 2015). Na mesma linha, pesquisa recente mostra que 78% dos CEOs percebem a cultura organizacional como um dos três fatores principais para geração de valor em suas organizações (Graham *et al.*, 2016).

Uma das razões de tamanho interesse pelo tema é sua importância na criação de vantagens competitivas que sejam valiosas, raras, insubstituíveis e inimitáveis (Barney, 1991). Por ser resultado de um processo de aprendizado complexo e de longa duração que os integrantes de uma organização experimentam à medida que solucionam seus problemas (Schein, 1990), a cultura pode levar à construção de vantagens competitivas sustentáveis e, com isso, contribuir para a performance superior das organizações (Barney, 1986). Em linha com esta argumentação, uma meta-análise conduzida por Hartnell *et al.* (2011) encontrou associações positivas entre cultura e diversos indicadores de efetividade organizacional, tais como inovação, qualidade do produto e serviço e performance financeira.

Em uma organização, a cultura se manifesta em diferentes níveis que variam em acessibilidade e subjetividade (Hofstede *et al.*, 1990; Schein, 1990; Schein, 2010). O nível mais visível é o dos artefatos e símbolos, que por sua vez são influenciados pelos valores expressos e normas compartilhadas da organização. No nível mais profundo em subjetividade e acessibilidade, têm-se as crenças e premissas implícitas (Schein, 1990; Schein, 2010; Chatman e O'Reilly, 2016). Trabalhos anteriores (Emerson e Murphy, 2015; Murphy e Dweck, 2010; Canning *et al.* 2020) sugerem que uma das crenças implícitas de uma cultura organizacional se relaciona ao seu *mindset* organizacional, ou seja, à crença compartilhada entre os membros de uma organização sobre a natureza fixa ou maleável dos atributos e qualidades das pessoas (e.g., inteligência e habilidade) (Murphy e Dweck, 2010). E este é o tema central deste trabalho.

As organizações possuem um *mindset* fixo quando a crença compartilhada é de que o talento e as habilidades são fixos, ou seja, as qualidades inerentes das pessoas não podem se desenvolver com o tempo. Por outro lado, organizações possuem um *mindset* de crescimento quando a crença compartilhada é de que o talento e as habilidades são qualidades maleáveis que podem ser desenvolvidas com dedicação, persistência, boas estratégias e uma boa mentoria (Murphy e Dweck, 2010; Canning *et al.*, 2020).

Ainda que, no nível individual, o conceito de *mindsets* ou teorias implícitas já seja largamente estudado e com diversas pesquisas trazendo evidências sobre seus efeitos na motivação, desenvolvimento e desempenho dos indivíduos (Dweck e Leggett, 1988; Dweck, 1999; Blackwell *et al.*, 2007; Duchi *et al.*, 2020; Blackwell *et al.*, 2007; Burnette *et al.*, 2013; Sisk *et al.*, 2018; Burnette, Pollack e Hoyt, 2010; Levy, Stroessner e Dweck, 1998; Rydell *et al.*, 2007; Burnette, Pollack e Hoyt, 2012; Kray e Haselhuhn, 2007); no nível organizacional, o conceito de *mindset* ainda é pouco explorado e as pesquisas são bastante incipientes (Murphy e Dweck, 2010; Canning *et al.*, 2020).

Para avançar nesta discussão recente, esse estudo tem por objetivo examinar o efeito do *mindset* organizacional na performance financeira da organização, utilizando a satisfação dos funcionários com a cultura como mediadora.

Com este escopo, o presente trabalho pretende oferecer importantes contribuições. Primeiro, ainda que pesquisas revelem que o *mindset* organizacional possa implicar em atitudes e percepções coletivas importantes dos colaboradores (Murphy e Dweck, 2010; Canning *et al.*, 2020), até então não há estudos que testem se o *mindset* organizacional impacta na performance financeira das organizações. Tal medição é relevante, porque performance financeira é considerada uma das medidas objetivas mais importantes de efetividade organizacional (Guiso, Sapienza e Zingales, 2015). Segundo, ainda que estudo anterior (Canning *et al.*, 2020), tenha encontrado evidência preliminar do impacto do *mindset* organizacional na satisfação dos colaboradores com a cultura, a amostra foi composta apenas de empresas norte-americanas listadas no *Fortune 500*, de modo que, no Brasil, esta análise ainda está em aberto. Além disso, ao avaliar a satisfação dos colaboradores como mediador na relação entre o *mindset* organizacional e a performance financeira, este trabalho contribui para o entendimento dos mecanismos pelos quais crenças culturais podem influenciar indicadores de efetividade organizacional.

## 2. Revisão da literatura e hipóteses

### 2.1. *Mindset Organizacional*

*Mindsets* são as crenças ou teorias implícitas que as pessoas possuem sobre a plasticidade de seus atributos e qualidades tais como, inteligência, personalidade e habilidades. Ou seja, o *mindset* reflete premissas quanto a natureza fixa ou maleável dos atributos dos indivíduos (Heslin e Keating, 2017). Dessa forma, o *mindset*, como crença implícita, fornece uma estrutura mental que orienta a forma como as pessoas pensam, sentem e se comportam em distintas situações, principalmente as mais desafiadoras (Dweck, 1986; Dweck, 1999, Dweck, 2012). Essa estrutura mental é relevante inclusive na determinação da forma como as pessoas atribuem significado aos eventos (Ross, 1989).

O conceito de *mindset* surgiu com a teoria das crenças implícitas que descreve dois tipos de crenças, fixo e de crescimento, relacionadas à natureza das características individuais de uma pessoa (Dweck e Leggett, 1988). Uma pessoa de *mindset* fixo entende seus atributos, tais como habilidades e inteligência, como algo fixo e não-maleável, e com isso, acredita que não pode fazer muito para mudá-los, mesmo com esforço e estudo. Ao contrário, uma pessoa com *mindset* de crescimento entende que o esforço, dedicação, boas estratégias podem fazer com que ela desenvolva mais suas habilidades e inteligência (Dweck, 1999; Dweck e Leggett, 1988).

Há extensa literatura quanto ao impacto dos *mindsets* na forma como as pessoas percebem e interpretam situações, outras pessoas e o mundo ao seu redor (Blackwell *et al.*, 2007; Burnette *et al.*, 2013; Duchi *et al.*, 2020). Pesquisas demonstram a influência do *mindset* individual na motivação e nas conquistas acadêmicas, profissionais e esportivas (Blackwell *et al.*, 2007; Burnette *et al.*, 2013; Sisk *et al.*, 2018), na liderança (Burnette, Pollack e Hoyt, 2010; DeRue *et al.*, 2012), em estereótipos individuais e de grupos (Levy, Stroessner e Dweck, 1998; Rydell *et al.*, 2007), empreendedorismo (Burnette, Pollack e Hoyt, 2012), negociação (Kray e Haselhuhn, 2007) e resolução de conflitos (Iwai e Carvalho, 2020).

Ponto essencial a respeito do efeito do *mindset* no nível individual está relacionado a forma como as pessoas lidam ao se deparar com dificuldades. Quando encontram dificuldades, indivíduos de *mindset* fixo tendem a atribuir as falhas à falta de habilidade ou inteligência e, com isto, reagem de forma defensiva a estas situações negativas. Por outro lado, pessoas de *mindset* de crescimento, por acreditar na maleabilidade de seus atributos, tendem a investir mais

esforço e persistência nas rarefas, bem como adotar estratégias diferentes quando dificuldades surgem (Blackwell *et al.*, 2007; Hong *et al.*, 1999; Nussbaum e Dweck, 2008), encarando-as como experiências que podem contribuir para seu desenvolvimento pessoal (Blackwell *et al.*, 2007; Burnette *et al.*, 2013).

Mais recentemente, pesquisas em teorias implícitas passaram a entender que organizações, assim como os indivíduos, possuem *mindset*: o *mindset* organizacional, que se refere à crença existente entre os membros de uma organização quanto a natureza fixa ou maleável dos atributos e qualidades das pessoas (tais como, inteligência, personalidade e habilidades) (Murphy e Dweck, 2010; Canning *et al.* 2020).

Assim como no nível individual, o *mindset* organizacional pode ser fixo ou de crescimento. O *mindset* fixo é dominante em uma organização, quando esta nutre uma crença compartilhada entre seus membros de que o talento e as habilidades das pessoas são inerentes às próprias e não podem ser desenvolvidos (Canning *et al.*, 2020). Por outro lado, pode apresentar mais um *mindset* de crescimento, quando a crença compartilhada é de que e as habilidades são maleáveis e expansíveis (Murphy e Dweck, 2010; Canning *et al.*, 2020).

## **2.2. *Mindset Organizacional como crença implícita de uma Cultura***

Ao analisar a cultura organizacional é importante distingui-la em três níveis fundamentais de manifestação (Schein, 1990). São os níveis dos artefatos, dos valores expostos e das premissas e crenças implícitas (Schein, 2010).

Os artefatos são o nível mais visível da cultura organizacional (Schein, 2010), tais como a linguagem rotineira, seja com o uso de jargões, de formalidade ou informalidade. Os valores expressos, por sua vez, são aqueles normalmente endossados e que refletem os valores dos líderes da uma organização (Ostroff *et al.*, 2013). E, por fim, o nível mais profundo em termos de acessibilidade e cognição é formado pelas premissas e crenças implícitas, o centro da cultura organizacional (Schein, 1990; Schein, 2010).

Dentre as crenças implícitas de uma cultura, Canning *et al.* (2020) propõem que uma das principais é o *mindset* organizacional. De acordo com Murphy e Dweck (2010), quando uma crença implícita caracteriza e organiza um ambiente de trabalho, ela passa a moldar a cognição e o comportamento das pessoas nesse ambiente. Ou seja, essas crenças implícitas são relevantes, porque impulsionam as expectativas sociais normativas que informam implicitamente a forma como as pessoas devem se comportar dentro de uma organização (O'Reilly, Chatman e Caldwell, 1991). Neste sentido, o *mindset* organizacional é um elemento cultural importante, porque assim como outras crenças compartilhadas de uma cultura, ela favorece o surgimento de certas normas culturais em uma organização (Schein, 2010), definindo aquilo que é importante e influenciando comportamentos e percepções quanto a forma como as “coisas devem ser feitas” dentro de uma organização (Chatman e O'Reilly, 2016).

Pesquisas prévias destacaram a influência do *mindset* organizacional particularmente na formação de normas culturais relacionadas à colaboração, inovação, desenvolvimento de pessoas, feedback, posicionamento frente a desafios e atitudes éticas (Murphy e Dweck, 2010; Burnette *et al.*, 2013; Canning *et al.*, 2020; Hong *et al.*, 1999; Nussbaum e Dweck, 2008; Dweck e Leggett, 1988; Mangels *et al.*, 2006; Dweck, 2012; Jordan e Audia, 2012; Blackwell *et al.*, 2007; Kray e Haselhuhn, 2012).

Em relação à colaboração, por exemplo, em organizações com *mindset* fixo, o ambiente faz com que os colaboradores sejam instigados a se provar o tempo todo como talentosos (Dweck e Leggett, 1988), o que pode levar à competição entre funcionários. Na mesma linha, funcionários em organizações de *mindset* fixo estão mais propensos a atribuírem eventuais sucessos a suas próprias habilidades individuais do que a compartilhar esse sucesso com o time.

Canning *et al.* (2020) verificaram que organizações de *mindset* fixo são percebidas como menos colaborativas por seus próprios colaboradores, quando comparadas a organizações de *mindset* de crescimento.

Organizações de *mindset* de crescimento também são mais inovadoras (Canning *et al.*, 2020). Em um *mindset* fixo, como eventuais resultados adversos tendem a ser entendidos como falta de talento e habilidades (Hong *et al.*, 1999; Nussbaum e Dweck, 2008), as pessoas tendem a embarcarem menos em desafios e apresentaram maior aversão a riscos, fatores estes que são chaves para inovação (Anderson *et al.*, 2014).

De forma similar, ambientes de *mindset* fixo podem também fomentar comportamentos que impedem ou dificultam a busca por desenvolvimento e aprendizado dos funcionários (Mueller e Dweck, 1998). São os ambientes de trabalho que Murphy e Dweck (2010) denominam de “cultura de gênio”. Ao incentivar os funcionários a constantemente se provarem e demonstrarem inteligência e talento, ambientes de *mindset* fixo podem fazer com que as pessoas evitem tarefas mais desafiadoras - que são aquelas tarefas que ainda que gerem mais riscos de fracasso pelo seu elevado grau de dificuldade, são oportunidades de aprendizagem potencialmente valiosas (Dweck e Leggett, 1988; Nussbaum e Dweck, 2008). Além disso, ambientes de *mindset* fixo favorecem um comportamento em que os colaboradores reduzam fortemente o valor percebido do feedback corretivo (Mangels *et al.*, 2006), seja não dando crédito a fonte do feedback ou até mesmo evitando o feedback em um contexto em que sua performance possa ser deficiente (Dweck, 2012).

Por outro lado, “culturas de crescimento” se apoiam em criar o espaço e tempo necessários que possibilitem o desenvolvimento e o aprendizado, com menor nível de competição por status intelectual (Murphy e Dweck, 2010). Com isso, organizações que endossam *mindset* de crescimento incentivam seus funcionários a buscarem não apenas metas de desempenho (o alcance da meta em si), mas também metas de desenvolvimento (o aprendizado ao realizar determinada tarefa) (Dweck e Leggett, 1988; Nussbaum e Dweck, 2008). De modo geral, culturas de *mindset* de crescimento colocam maior ênfase no treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, demonstram maior preferência em promover aqueles de dentro da organização ao invés de buscar novas contratações no mercado. São todos fatores que transmitem uma potente mensagem de crescimento e desenvolvimento das pessoas junto à organização (Heslin e Keating, 2017) e podem afetar a satisfação dos funcionários com a cultura da organização.

### **2.3. *Mindset Organizacional, Satisfação com Cultura e Desempenho***

A cultura organizacional é importante fator no envolvimento e satisfação do colaborador com a organização (Hartnell *et al.*, 2011). Cultura pode ter um efeito relevante, negativo ou positivo, nas organizações em diversos aspectos, incluindo a satisfação do colaborador com ela própria, visto que elas têm um papel central na forma como os funcionários experimentam o ambiente de trabalho (Chatman e O’Reilly, 2016). Especificamente, em linha com pesquisa anterior (Canning *et al.*, 2020), este trabalho propõe que, organizações de *mindset* de crescimento, que são aquelas com normas culturais voltadas à colaboração, inovação, desenvolvimento e feedback, geram maior satisfação do funcionário com a cultura.

Conforme pesquisas prévias, ambientes colaborativos com elevado nível de suporte dos superiores estão associados a maiores níveis de satisfação (Babin e Boles 1996; Sargent e Terry, 2000) e menor turnover dos funcionários (Eisenberger *et al.*, 2002; Pedrycz *et al.*, 2010). Em seu oposto, a falta de suporte da liderança, em conjunto com uma comunicação pobre entre líder e liderado favorece um elevado nível de stress (Petry *et al.*, 1998) e conflito (Yetmar e Eastman, 2000).

Da mesma forma que aspectos culturais relacionados a colaboração favorecem maior satisfação do colaborador com a cultura organizacional, empresas que investem em treinamento e desenvolvimento levam a maiores níveis de satisfação de seus colaboradores com esses aspectos culturais (Lee e Maurer, 1997; Huang *et al.*, 2015; Kachaner, Stalk e Bloch, 2012). Blum e Kaplan (2000) destacam particularmente a oportunidade de aprendizado de novas habilidades como um dos fatores mais importantes de satisfação dos funcionários. Ainda dentro deste contexto de desenvolvimento, o feedback, típico de culturas mais intensivas de crescimento, exerce importante impacto na satisfação. De acordo com Heslin e Latham (2005), falhas ao reconhecer melhorias significativas no comportamento dos colaboradores pode levá-los a frustração, ressentimento e até a sua saída da organização. Na mesma linha, em seu clássico modelo de Características do Trabalho, Hackman e Oldman (1975) apontavam feedback como um elemento fundamental na motivação e enriquecimento do trabalho.

Ao gerar normas culturais pró-inovação, organizações de *mindset* de crescimento também favoreceriam a satisfação dos colaboradores com a cultura da organização, visto que ambientes inovadores são mais positivamente correlacionados com a realização pessoal dos funcionários (Belias e Koustelios, 2014).

Canning *et al.* (2020) observaram ainda que organizações com *mindset* de crescimento são percebidas por seus colaboradores como sendo mais éticas, quando comparado a organizações de *mindset* fixo. Por sua vez, esta percepção impacta na satisfação do colaborador com a cultura da organização, uma vez que as expectativas e percepções quanto ao que a empresa exige em termos éticos, exercem um papel relevante na experiência do colaboradores com stress moral (Edwards, 1992). Do mesmo modo, pesquisa de Coldwell *et al.* (2008) revela que 78% das pessoas entendem mais importante trabalhar em uma organização ética do que ter um elevado salário.

Com base nestes argumentos e em linha com trabalho prévio de Canning *et al.* (2020) realizado com empresas norte-americanas, espera-se que haja uma associação positiva entre o *mindset* organizacional de crescimento e a satisfação dos colaboradores com a cultura das organizações. Dessa forma, considerando o contexto das organizações brasileiras, formula-se a seguinte relação:

**Hipótese 1 (H1):** Há uma associação positiva entre *mindset* organizacional de crescimento e a satisfação dos colaboradores com a cultura da organização.

A satisfação do funcionário com a cultura organizacional pode, por sua vez, influenciar desempenho organizacional. Isso porque uma grande diferença percebida pelo funcionário entre a cultura organizacional experimentada e a desejada pode influenciar a performance dos colaboradores no trabalho e, conseqüentemente, a performance da organização (Belias e Koustelios, 2014). Funcionários que são orgulhosos da cultura das organizações em que trabalham tendem a se engajarem em comportamentos pro-sociais e vão além de suas funções para beneficiarem a organização (O'Reilly e Chatman, 1986). Complementarmente, são mais prováveis a permanecer nas organizações, reduzindo assim o turnover e custos com treinamentos (Griffeth, Hom e Gaertner, 2000). Com base nestes argumentos, tem-se as seguintes hipóteses:

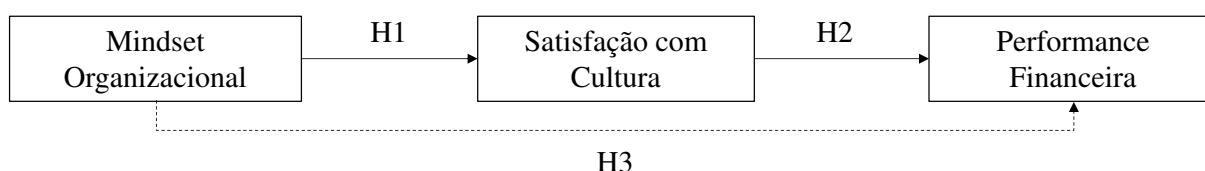
**Hipótese 2 (H2):** Há uma associação positiva entre a satisfação dos colaboradores com cultura e a performance financeira da organização.

Por fim, considerando as Hipóteses 1 e 2 já expostas, argumenta-se então que *mindset* organizacional exerce um efeito indireto na performance financeira da organização por meio da satisfação dos funcionários com a cultura, levando à seguinte hipótese:

**Hipótese 3 (H3):** Satisfação dos colaboradores com a cultura exerce efeito mediador na relação entre *mindset* organizacional de crescimento e performance financeira.

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual a ser testado neste trabalho:

**Figura 1.** Modelo conceitual do estudo.



Fonte: elaborado pelos autores.

### 3. Procedimentos metodológicos

Uma base de dados foi especialmente construída para testar as hipóteses do trabalho. A base foi composta a partir de todas as empresas listadas na B3, a bolsa de valores brasileira. A base criada para este estudo se baseou em três fontes públicas diferentes. No website de cada uma das organizações listadas na B3, capturou-se, conforme disponibilidade, as declarações de missão, visão e valores. Empresas que não disponibilizavam tais informações, foram desconsideradas. Adicionalmente, as avaliações de satisfação dos colaboradores com a cultura das empresas foram obtidas no Glassdoor, assim como o número de colaboradores que avaliaram a organização. E, por fim, as informações financeiras das empresas foram capturadas para o ano de 2019.

#### 3.1. Amostra

As organizações consideradas no estudo são as empresas listadas em outubro de 2020 na B3. As empresas listadas na B3 devem regularmente, conforme legislação, divulgar suas informações financeiras. Para o trabalho foram consideradas todas as 434 empresas listadas na B3 no momento da captura, porém em razão da indisponibilidade de determinadas informações e de premissas assumidas, algumas empresas não puderam ser utilizadas no estudo.

#### 3.2. Medidas

##### *Mindset Organizacional*

Para mensurar *mindset* organizacional, usou-se o mesmo procedimento utilizado por Canning *et al.* (2020). O *mindset* organizacional foi avaliado por meio das declarações de missão, visão e valores divulgados pelas próprias organizações, considerando-se assim que os valores expressos pela organização são os valores praticados, uma vez que as declarações divulgadas são uma forma da organização de compartilhar suas prioridades, visão e crenças (Williams, 2008). Complementarmente, os valores divulgados têm por objetivo atrair colaboradores com valores similares à organização (Guiso, Sapienza e Zingales, 2015).

Para a construção da base, buscou-se nos websites de cada uma das organizações suas declarações divulgadas. As informações capturadas relacionadas à missão, visão e valores das organizações foram usadas para avaliar seu *mindset* organizacional. Para a avaliação, dois avaliadores independentes foram treinados para avaliar as informações dos valores, visões e

missões das empresas, sem conhecer as hipóteses do trabalho. As organizações não foram identificadas aos avaliadores a fim de evitar quaisquer vieses (Canning *et al.*, 2020).

Os avaliadores independentes utilizaram uma escala *Likert* de 6 pontos, em que 1 significa “discordo fortemente” e 6, “concordo fortemente”, para avaliar cada conjunto de missão, visão e valores, conforme os oito itens (quatro itens para *mindset* organizacional fixo e outros quatro para *mindset* organizacional de crescimento) de afirmações utilizados em pesquisa de *mindset* organizacional anterior (Canning *et al.*, 2020). Cada item se refere às percepções quanto ao *mindset* organizacional da empresa em avaliação. Um exemplo de item de é: “essa empresa parece acreditar que alguns colaboradores são talentosos, enquanto outros não são”. Os escores foram computados de modo que quanto maior a pontuação do *mindset* organizacional, maior é a percepção de aquela organização nutre um *mindset* organizacional de crescimento.

Os avaliadores geraram escores similares de *mindset* para 94,7% das organizações classificadas (diferença inferior a 2 pontos). O mesmo critério foi visto para 89,4% das organizações no estudo de Canning *et al.* (2020).

A média das duas avaliações foi considerada para compor o *escore* do *mindset* de cada organização (Canning *et al.*, 2020). Adicionalmente às escalas, os avaliadores indicaram para cada uma das empresas se havia informação suficiente para a avaliação, ou seja, se as declarações indicavam um *mindset* organizacional.

#### *Satisfação dos Colaboradores com a Cultura*

Para capturar o nível de satisfação dos colaboradores com a cultura da organização, usou-se os dados disponibilizados no site Glassdoor. Nesta plataforma, as informações são fornecidas pelos colaboradores e ex-colaboradores de forma voluntária. Estudos anteriores também relacionados a cultura organizacional se basearam nas informações disponibilizadas do Glassdoor (Canning *et al.*, 2020; O’Reilly *et al.*, 2014; Huang *et al.*, 2015; Ji, Rozenbaum e Welch, 2017).

Os avaliadores, colaboradores e ex-colaboradores das empresas, por meio de uma escala numérica, dão notas de 1 a 5, sendo 1 a pior nota para a satisfação com a cultura organizacional e 5, a melhor nota. Adicionalmente, o Glassdoor permite que seja visto o número de avaliações que cada organização recebeu.

A informação disponível no Glassdoor está entre as mais completas bases de informações disponíveis publicamente, uma vez que as informações refletem a perspectiva daqueles que diretamente experimentaram a cultura da organização, o que faz da plataforma um recurso relevante de informações sobre comportamento organizacional (Ji, Rozenbaum e Welch, 2017).

#### *Performance Financeira*

As informações financeiras das organizações foram coletadas por meio do ValorPro, base de dados de informações financeiras de empresas. O ValorPro consolida as informações financeiras a partir relatórios de divulgação de resultados anuais disponibilizados pelas próprias organizações e, adicionalmente, fornece índices financeiros já calculados incluindo índices de performance financeira.

A margem operacional é o percentual do resultado operacional sobre a receita líquida e o índice foi extraído já calculado do ValorPro. O valor extraído da margem operacional está em pontos percentuais. O resultado operacional é a receita líquida menos os custos, despesas e despesas financeiras.



### 3.3. Amostra Final

No total, 434 empresas foram inicialmente consideradas para o estudo. Porém, 121 empresas foram descartadas antes das avaliações dos *mindsets*, pois não tinham em seus websites declarações de missão, visão ou valores divulgados. Restando assim 313 empresas para avaliação dos *mindsets* organizacionais.

Na sequência, foi necessário excluir outras 12 empresas que tinham um número de avaliações menor do que 15 preenchidas pelos seus colaboradores no Glassdoor. O número de 15 avaliações é o menor número considerado na amostra de Huang *et al.* (2015) em seu estudo com o uso das informações do Glassdoor.

Considerando o ano de 2019 para a análise das informações financeiras, outras 7 empresas foram excluídas da amostra por não terem informações para o cálculo de índice de performance financeira. Adicionalmente, outras 18 empresas foram excluídas por apresentarem patrimônio líquido negativo, assim como outras 2 empresas por estarem em processo de recuperação judicial. Empresas com patrimônio líquido negativo podem representar falência técnica, uma vez que perderam todo seu patrimônio líquido por severo *distress* financeiro e, por isso, são consideradas fora do ordinário e removidas de amostras de estudos específicos (Urionabarrenetxea *et al.*, 2016).

Por fim, foram excluídas da amostra mais 26 empresas que foram apontadas pelas duas avaliadoras independentes por terem informações insuficientes nas declarações de missão, visão e valores para a avaliação do *mindset* organizacional. Sendo assim, a amostra final considerada no estudo é de 170 empresas.

### 3.4. Controles

Como tamanho da empresa e setor se mostraram associados às avaliações de satisfação do Glassdoor (Huang *et al.*, 2015), utilizou-se nesse estudo como controles o setor das empresas conforme indicado pelo Valor Pro, assim como o logaritmo natural do ativo total da empresa (Canning *et al.*, 2020). Adicionalmente, a fim de melhorar a capacidade preditiva dos modelos, foram excluídas, como comentado na seção anterior, as avaliações as quais os avaliadores do *mindset* organizacional indicaram não haver informação suficiente nas declarações para a classificação.

### 3.5. O modelo estatístico

Um conjunto de regressões lineares múltiplas foram conduzidas para testar as hipóteses do trabalho. Para controlar a heterocedasticidade nos modelos, foram utilizados erros padrões robustos nas regressões (Wooldridge, 2010). Usou-se ainda de logaritmo neperiano (ln) para reduzir a assimetria e variação da variável Ativo, utilizada como controle nos modelos. Por fim, *dummies* para cada um dos setores considerados foram criadas e usadas como controles no modelo.

## 4. Resultados

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis, bem como a correlação entre elas. À exceção da correlação entre o *mindset* organizacional e a margem operacional, todas as correlações de variáveis dependentes e independentes são positivas conforme esperado.

**Tabela 1.** Análise Descritiva das Variáveis Dependentes, Independentes e de Controle

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Correlações			
			1	2	3	4
1. MINDSET ORGANIZACIONAL	3,81	0,98	1			
2. SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM CULTURA	3,57	0,46	0,13	1		
3. MARGEM OPERACIONAL	12,75	27,79	-0,06	0,20	1	
4. ATIVO	36.506.759	144.066.029	0,05	0,09	0,03	1

Fonte: elaborado pelos autores.

A Hipótese 1 previa uma relação positiva entre *mindset* organizacional e satisfação com a cultura. Conforme Tabela 2, os resultados da regressão fornecem suporte para H1. O modelo prevê que a cada ponto adicional na avaliação do *mindset* organizacional, a satisfação do colaborador com a cultura da organização aumente em 0,064 ponto, mantidas as demais variáveis do modelo constantes.

**Tabela 2.** Resultados das estimações dos modelos de regressão.

Variáveis Independentes	Modelo (1)		Modelo (2)	
	Variável dependente <i>Satisf</i>		Variável dependente <i>MarOp</i>	
	Coefficiente	EP	Coefficiente	EP
Constante	3,88***	0,564	44,712	46,345
<i>Satisf</i>	-	-	11,080*	5,785
<i>MindOrg</i>	0,064*	0,033	-1,023	2,14
Setor Indústria	-2,667***	0,698	-32,681	44,398
Setor Comércio	-1,879	1,265	-12,989	55,785
Setor Energia	-1,229	1,123	-35,084	70,12
Setor Serviços	-1,372	0,848	-155,612***	53,026
ln(Ativo da Indústria)	0,133***	0,027	-2,511*	1,417
ln(Ativo do Comércio)	0,090	0,075	-3,998	2,599
ln(Ativo de Energia)	0,055	0,056	-1,736	3,392
ln(Ativo de Serviços)	0,049	0,042	5,709**	2,711
ln(Ativo de Financeiro)	-0,023	0,032	-3,176	2,088
<b>Efeito indireto: <i>MindOrg</i> na <i>MarOp</i> via <i>Satisf</i></b>			0,709	0,529

Nota: significante a 10%; \*\* significante a 5%; \*\*\* significante a 1%.

Fonte: elaborado pelos autores.

Por sua vez, a Hipótese 2 previa uma associação positiva entre a satisfação dos colaboradores com a cultura e a performance financeira da organização. O modelo prevê que, a cada ponto adicional de satisfação dos colaboradores com a cultura, a margem operacional aumente em 11,08 pontos percentuais, mantidas as demais variáveis do modelo constantes. Tais resultados fornecem suporte para H2.

Por fim, a Hipótese 3 previa um efeito indireto entre o *mindset* organizacional e a performance financeira por meio da satisfação dos colaboradores com a cultura da organização. No entanto, os resultados não forneceram suporte para H3, conforme Tabela 2.

## 5. Discussão

Esse trabalho teve como propósito avaliar os efeitos do *mindset* organizacional na satisfação dos colaboradores com a cultura e na performance financeira das organizações. A

associação entre o *mindset* organizacional e a performance financeira foi testada com a satisfação dos colaboradores com a cultura exercendo papel de mediadora.

Para testar as hipóteses do estudo, uma base de dados exclusiva foi especialmente construída com as empresas listadas na bolsa de valores brasileira, a B3. A base de dados foi montada a partir de três fontes de informações diferentes: as informações das declarações de missão, visão e valores de cada organização da amostra foram retiradas de seus respectivos sites e foram usadas para avaliar o *mindset* organizacional; as avaliações da satisfação dos colaboradores com a cultura dessas organizações foram coletada do Glassdoor, e finalmente, as informações financeiras de cada organização foram extraídas do Valor Pro.

Com relação a associação positiva entre o *mindset* organizacional de crescimento e a satisfação dos colaboradores com a cultura das organizações, este estudo corrobora a associação verificada nas empresas norte-americanas realizada por Canning *et al.* (2020). Dessa forma, no contexto brasileiro, o *mindset* organizacional também apresentou associação positiva com satisfação dos colaboradores com a cultura da organização em que trabalham. Colaboradores que trabalham para organizações que nutrem um *mindset* organizacional de crescimento são mais satisfeitos com a cultura da organização quando comparados àqueles que trabalham em organizações que nutrem um *mindset* organizacional fixo. Da mesma forma, a relação entre a satisfação dos colaboradores com a cultura e a performance financeira das organizações também se mostrou positiva, evidenciando assim a relevância da satisfação dos colaboradores com a cultura em indicadores objetivos de desempenho organizacional. Por fim, não foi possível identificar estatisticamente a relação indireta entre o *mindset* organizacional e a performance financeira, utilizando a satisfação dos colaboradores com a cultura como mediador.

## 6. Contribuições teóricas e práticas

O *mindset* organizacional como preditor da satisfação do colaborador com a cultura das organizações é um avanço na consolidação do *mindset* organizacional como uma crença implícita dentro do tema de cultura organizacional. Esse estudo corrobora evidência anterior (Canning *et al.*, 2020) ao mesmo tempo em que contribui ao considerar um contexto organizacional distinto. O estudo de Canning *et al.* (2020) considerou empresas norte-empresa listadas no *Fortune 500* e esse estudo considerou empresas listadas na B3, a bolsa de valores brasileiras. Adicionalmente, a associação positiva entre o *mindset* organizacional de crescimento e a satisfação dos colaboradores com a cultura é uma evidência de que esse *mindset* está associado a medidas positivas relacionadas à cultura organizacional.

Esse estudo ainda avança no debate ao fornecer evidência para a associação positiva entre a satisfação dos colaboradores com a cultura e a performance financeira das organizações. Tal ponto contribui para a literatura ao reforçar a relevância da cultura organizacional na formação do resultado das organizações (Hartnell *et al.*, 2011; Chatman *et al.*, 2014; Kotter e Heskett, 1992). Mais especificamente, reforça a relevância da proximidade entre a cultura desejada com a cultura percebida pelos colaboradores (Belias e Koustelios, 2014) na performance financeira das organizações.

Em termos práticos, esse trabalho reforça a relevância do *mindset* organizacional como uma crença dentro do tema de cultura organizacional e contribuir no entendimento da satisfação dos colaboradores com a cultura da organização. Ao verificar a associação entre *mindset* organizacional de crescimento e satisfação dos colaboradores no cenário das empresas brasileiras, e considerando que essa crença emana normas culturais como colaboração, inovação, atitudes éticas, assim como comprometimento e confiança dos colaboradores (Canning *et al.*, 2020), organizações possuem incentivo adicional, especialmente brasileiras,

para que aperfeiçoem práticas e políticas que promovam o *mindset* organizacional de crescimento.

A associação positiva entre a satisfação dos colaboradores com a cultura organizacional e a performance financeira contribui ao retomar a relevância do tema cultura organizacional, porém, sob o ponto de vista dos colaboradores. Apesar de qualquer mudança considerando cultura organizacional ser um desafio de longa persistência, conhecer as crenças que ditam os comportamentos organizacionais é um atalho para buscar aperfeiçoamentos na cultura organizacional através de políticas, práticas, valores expostos e incentivos a determinadas normas culturais.

Ao medir *mindset* organizacional por meio da missão, visão e valores divulgados das organizações, este estudo reforça a importância dessas declarações como importantes instrumentos de comunicação e informação sobre a cultura de uma organização para o público externo (Williams, 2008). Isso se aplica especialmente a potenciais candidatos, que almejam informações para buscar um maior compatibilidade entre seus valores pessoais com os valores da organização.

## **7. Limitações e pesquisas futuras**

Este estudo tem algumas limitações que devem ser apontadas. Primeiro, a amostra do estudo é formada majoritariamente por grandes empresas brasileiras, portanto não estão nas avaliações pequenas e médias empresas que possuem dinâmicas relativamente diferentes, assim como empresas em início de operação (“*start-ups*”) que possuem suas culturas organizacionais em processo de formação. Adicionalmente, o uso de uma amostra de empresas listadas na B3, bolsa de valores brasileiras, limitou a quantidade de empresas no estudo. A perda de observações na amostra principalmente por falta das declarações de missão, visão e valores também se tornou uma limitação por reduzir a quantidade de organizações consideradas.

A avaliação do *mindset* organizacional por meio da missão, visão e valores das organizações é uma limitação uma vez que essas declarações são os valores expressos, divulgados pelas empresas. Por mais que esse estudo assuma a premissa de que os valores expressos são aqueles praticados dentro da organização, a avaliação do *mindset* organizacional não foi capturada diretamente com os colaboradores que são aqueles que vivenciam a cultura organizacional.

A medição da satisfação dos colaboradores com a cultura organizacional possui suas limitações. Primeiro, a pontuação da satisfação dos colaboradores com a cultura da organização, disponível no Glassdoor, é resultado de apenas um item, uma única afirmação para classificação. Isso traz preocupações em relação à confiabilidade da medição. Além disso, as avaliações fornecidas para o Glassdoor podem ter limitações uma vez que os colaboradores estão mais dispostos a avaliar a empresa a qual trabalham ou trabalharam de forma voluntária quando possuem opiniões extremas sobre ela (Ji, Rozenbaum e Welch, 2017). De toda forma, o Glassdoor é uma plataforma que favorece o uso de informações relacionadas a satisfação de colaboradores em larga escala, para uma ampla gama de organizações.

Por fim, o estudo presente se limita a analisar um ano específico de resultados das organizações. Dessa forma, não é possível analisar a evolução do efeito do *mindset* organizacional na satisfação dos colaboradores com a cultura e na performance financeira ao longo do tempo.

Este estudo abre ainda oportunidades para pesquisas futuras. Por exemplo, pesquisas futuras podem utilizar método longitudinal, um painel para analisar o efeito do *mindset* organizacional sobre alguma medida de desempenho organizacional. Alternativamente à margem operacional como medida de performance, outros indicadores, tais como *turnover*, satisfação de clientes e indicadores de qualidade e desenvolvimento de pessoas, poderiam

capturar com maior sensibilidade o efeito do *mindset* organizacional, uma vez que esses indicadores são impactados mais diretamente pelas normas culturais que dele derivam.

Adicionalmente, além dos indicadores de desempenho propostos como alternativa a margem operacional, outros mediadores tais como nível de colaboração, inovação, treinamento, poderiam ser avaliados para intermediar a relação entre o *mindset* organizacional e esse indicador de desempenho.

Por fim, as percepções dos colaboradores tanto com relação ao *mindset* como com relação a satisfação com a cultura das organizações poderiam ser medidas, coletadas com detalhes diretamente com os colaboradores, de modo que a avaliação tenha como base a cultura organizacional vivenciada, experimentada. Adicionalmente, dessa forma, tanto os detalhes, como as justificativas das avaliações poderiam enriquecer o entendimento acerca do *mindset* organizacional e da satisfação com a cultura organizacional.

## Referências

- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J.. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.
- AUDIA, P. G.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. **Academy of Management journal**, v. 43, n. 5, p. 837-853, 2000.
- BABIN, B. J.; BOLES, J. S. The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. **Journal of retailing**, v. 72, n. 1, p. 57-75, 1996.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of management review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BELIAS, D.; KOUSTELIOS, A. Organizational culture and job satisfaction: A review. **International review of management and marketing**, v. 4, n. 2, p. 132, 2014.
- BLACKWELL, L. S.; TRZESNIEWSKI, K. H.; DWECK, C. S. Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. **Child development**, v. 78, n. 1, p. 246-263, 2007.
- BLUM, R.; KAPLAN, J. M. Network professionals' job satisfaction. **Lucent Technologies network care**, v. 52, p. 16-28, 2000.
- BURNETTE, J. L., O'BOYLE, E. H., VANEPPS, E. M., POLLACK, J. M., e FINKEL, E. J. Mind-sets matter: a meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. **Psychological bulletin**, v. 139, n. 3, p. 655, 2013.
- BURNETTE, J. L.; POLLACK, J. M.; HOYT, C. L. Self-efficacy in the face of threats to entrepreneurial success: Mind-sets matter. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 34, n. 3, p. 287-294, 2012.
- CABRERA, E. F.; CABRERA, A.. Fostering knowledge sharing through people management practices. **The international journal of human resource management**, v. 16, n. 5, p. 720-735, 2005.
- CANNING, E. A., MURPHY, M. C., EMERSON, K. T., CHATMAN, J. A., DWECK, C. S.; KRAY, L. J. Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 46, n. 4, p. 626-642, 2020.
- CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.
- COLDWELL, D. A., BILLSBERRY, J., VAN MEURS, N., MARSH, P. J. The effects of

person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, v. 78, n. 4, p. 611-622, 2008.

DERUE, D. S., DECELLES, K. A., MARGOLIS, J. D., CERANIC, T. L. Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. **Journal of applied psychology**, v. 97, n. 3, p. 681, 2012.

DWECK, C. S.; LEGGETT, E. L. A social-cognitive approach to motivation and personality. **Psychological review**, v. 95, n. 2, p. 256, 1988.

DWECK, C. S. Motivational processes affecting learning. **American psychologist**, v. 41, n. 10, p. 1040, 1986.

DWECK, C. S. Caution--Praise Can Be Dangerous. **American Educator**, v. 23, n. 1, p. 4-9, 1999.

DWECK, C. S. Mindsets. **Principal leadership**, v. 10, n. 5, p. 26-29, 2010.

DWECK, C. S. Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. **American Psychologist**, v. 67, n. 8, p. 614, 2012.

EDWARDS, J. R. A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. **Academy of management review**, v. 17, n. 2, p. 238-274, 1992.

EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKI, I. L., RHOADES, L. Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 3, p. 565, 2002.

ELLIOTT, E. S.; DWECK, C. S. Goals: An approach to motivation and achievement. **Journal of personality and social psychology**, v. 54, n. 1, p. 5, 1988.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.

GUIISO, L.; SAPIENZA, P.; ZINGALES, L. The value of corporate culture. **Journal of Financial Economics**, v. 117, n. 1, p. 60-76, 2015.

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of applied psychology**, v. 96, n. 4, p. 677, 2011.

HESLIN, P. A.; KEATING, L. A. In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 367-384, 2017.

HESLIN, P. A.; LATHAM, G. P.; VANDEWALLE, D. The effect of implicit person theory on performance appraisals. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 5, p. 842, 2005.

HOFSTEDE, G.; NEUJIEN, B., OHAVY, D. D., SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

HONG, Y. Y., MENON, T., MORRIS, M. W., CHIU, C. Y. Culture and the construal of agency: Attribution to individual versus group dispositions. **Journal of personality and social psychology**, v. 76, n. 5, p. 701, 1999.

HUANG, M., LI, P., MESCHKE, F., GUTHRIE, J. P. Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. **Journal of Corporate Finance**, v. 34, p. 108-127, 2015.

IWAI T., CARVALHO, J. V. F. (2020). Can a leopard change its spots? The effects of implicit theories of personality on forgiveness via attributions of behavioral stability. **Personality and Individual Differences**, 157.

JI, Y.; ROZENBAUM, O.; WELCH, K. Corporate culture and financial reporting risk: Looking through the glassdoor. **Available at SSRN 2945745**, 2017.

JORDAN, A. H.; AUDIA, P. G. Self-enhancement and learning from performance feedback. **Academy of management review**, v. 37, n. 2, p. 211-231, 2012.

BLOCH, A.; KACHANER, N.; STALK, G. What you can learn from family

business. **Harvard business review**, v. 90, n. 11, p. 1-5, 2012.

KOTTER, J.P., HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press. 1992.

KRAY, L. J.; HASELHUHN, M. P. Implicit negotiation beliefs and performance: Experimental and longitudinal evidence. **Journal of personality and social psychology**, v. 93, n. 1, p. 49, 2007.

KRAY, L. J.; HASELHUHN, M. P. Male pragmatism in negotiators' ethical reasoning. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 48, n. 5, p. 1124-1131, 2012.

LEE, T. W.; MAURER, S. D. The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 3, p. 247-275, 1997.

LEVY, S. R.; STROESSNER, S. J.; DWECK, C. S. Stereotype formation and endorsement: The role of implicit theories. **Journal of personality and social psychology**, v. 74, n. 6, p. 1421, 1998.

MANGELS, J. A.; BUTTERFIELD, B.; LAMB, J.; GOOD, C.; DWECK, C. S. Why do beliefs about intelligence influence learning success? A social cognitive neuroscience model. **Social cognitive and affective neuroscience**, v. 1, n. 2, p. 75-86, 2006.

MUELLER, C. M.; DWECK, C. S. Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. **Journal of personality and social psychology**, v. 75, n. 1, p. 33, 1998.

MURPHY, M. C.; DWECK, C. S. A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 36, n. 3, p. 283-296, 2010.

NUSSBAUM, A. D.; DWECK, C. S. Defensiveness versus remediation: Self-theories and modes of self-esteem maintenance. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 34, n. 5, p. 599-612, 2008.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of applied psychology**, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

OSTROFF, C.; KINICKI, A. J.; MUHAMMAD, R. S. **Organizational culture and climate**. John Wiley & Sons, Inc., 2013.

PEDRYCZ, W.; RUSSO, B.; SUCCI, G. A model of job satisfaction for collaborative development processes. **Journal of Systems and Software**, v. 84, n. 5, p. 739-752, 2011.

PETRY, E. S.; MUJICA, A. E.; VICKERY, D. M. Sources and consequences of workplace pressure: Increasing the risk of unethical and illegal business practices. **Business and Society Review**, v. 99, n. 1, p. 25-30, 1998.

QUINN, R. W.; BUNDERSON, J. S. Could we huddle on this project? Participant learning in newsroom conversations. **Journal of Management**, v. 42, n. 2, p. 386-418, 2016.

ROSS, M. Relation of implicit theories to the construction of personal histories. **Psychological review**, v. 96, n. 2, p. 341, 1989.

SARGENT, L. D.; TERRY, D. J. The moderating role of social support in Karasek's job strain model. **Work & Stress**, v. 14, n. 3, p. 245-261, 2000.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture**. American Psychological Association, 1990.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

URIONABARRENETXEA, S.; SAN-JOSE, L.; RETOLAZA, J. L. Negative equity companies in Europe: theory and evidence. **Business: Theory and Practice**, v. 17, n. 4, p. 307-316, 2016.

WILLIAMS, L. S. The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present, and future. **The Journal of Business Communication (1973)**, v. 45, n. 2, p. 94-119, 2008.

WOOD, R.; BANDURA, A. Social cognitive theory of organizational management. **Academy**

**of management Review**, v. 14, n. 3, p. 361-384, 1989.

WOOLDRIDGE, J. M. **Econometric analysis of cross section and panel data**. MIT press, 2010.

YETMAR, S. A.; EASTMAN, K. K. Tax practitioners' ethical sensitivity: A model and empirical examination. **Journal of Business Ethics**, v. 26, n. 4, p. 271-288, 2000.