

## **A Estupidez Funcional nos Conselhos de Administração**

**Bertrand Malsch, Ph.D., MBA**  
Queen's School of Business  
143 Union Street  
Office 415  
Kingston (Ontario)  
Canada, K7L 3N6  
E-mail: [bmalsch@business.queensu.ca](mailto:bmalsch@business.queensu.ca)

**Yves Gendron, Ph.D.**  
Faculté des sciences de l'administration  
Pavillon Palasis-Prince  
2325, rue de la Terrasse  
Local 2636  
Université Laval  
Québec City (Québec)  
Canada G1V 0A6  
[yves.gendron@fsa.ulaval.ca](mailto:yves.gendron@fsa.ulaval.ca)

**Marie-Soleil Tremblay, FCPA, Ph.D.**  
École nationale d'administration publique  
555, boulevard Charest est  
Bureau 30204  
Québec City (Québec)  
Canada G1K 9E5  
[marie-soleil.tremblay@enap.ca](mailto:marie-soleil.tremblay@enap.ca)

### **Resumo**

Este estudo proporciona uma melhor compreensão das dinâmicas do conhecimento e da expertise no contexto dos comitês de remuneração (CRs) dentro de empresas de capital aberto, com foco nas limitações do pensamento substantivo dos membros desses comitês — fenômeno designado por Alvesson e Spicer (2012) como “estupidez funcional” (a saber, uma falta de reflexividade e de raciocínio substantivo que é endossada pela própria organização). Com base em entrevistas semiestruturadas, foram documentadas e analisadas as dificuldades e/ou a indisposição dos membros dos CRs para gerar pensamento substantivo. De modo geral, os resultados indicam que os integrantes dos CRs, embora empenhados no desenvolvimento do conhecimento e na resolução de problemas, não tendem a mobilizar três aspectos-chave do pensamento substantivo na concepção de políticas de remuneração: contestar pressupostos e convicções subjacentes, pedir justificativas relevantes e produzir raciocínio substantivo. Na mesma linha de Alvesson e Spicer, argumenta-se o seguinte: em primeiro lugar, as conclusões do estudo são compatíveis com a noção de estupidez funcional; e em segundo lugar, as redes de estupidez funcional aqui examinadas são alimentadas pela “gestão da estupidez”. Esta última busca restringir o pensamento substantivo dos CRs e evitar que questões críticas e disruptivas afetem a pauta e as deliberações dos comitês — tudo em nome de formas aspiracionais, porém

Agradecemos aos membros dos comitês de remuneração e a outros participantes que colaboraram para o presente estudo por meio de entrevistas. Fomos beneficiados pelos comentários de Niamh Brennan, Joane Martel, Jean-Hubert Smith-Lacroix e pelos participantes do Annual Congress of the European Accounting Association de 2014 (em Tallinn, Estônia), da Alternative Accounts Conference de 2015 (em Ottawa, Canadá) e no Annual Congress of the Association Francophone de Comptabilité de 2015 (em Toulouse, França). Por último, agradecemos o apoio financeiro do Conselho de Pesquisa em Ciências Sociais e Humanas do Canadá.

*Submetido em setembro 2020 e aceito em dezembro 2022 por Patrícia Bortolon após o processo de Double Blind Review.*

superficiais, de liderança na tomada de decisões nos conselhos de administração. São discutidas implicações significativas dessas conclusões para a pesquisa e a elaboração de políticas.

**Palavras-chave:** Comitês de Remuneração; Governança Corporativa; Remuneração de Executivos; Estupidez Funcional; Reflexividade; Pensamento Substantivo.

## 1. INTRODUÇÃO

A vida organizacional baseia-se, em geral, na visão de que a realidade é naturalmente — e cada vez mais — complexa, e de que enfrentá-la de maneira adequada requer a mobilização de habilidades, recursos e técnicas específicas (Alvesson e Spicer, 2012). Conforme essa percepção de complexidade crescente e onipresente, há um amplo consenso de que as economias modernas se tornaram intensivas em conhecimento (Adler, 2001). Nesse sentido, uma questão vital para as organizações atuais seria a capacidade de mobilizar, de modo inteligente, as capacidades reflexivas de seus membros e desenvolver formas criteriosas de especialização (Allen et al., 2011; Guénin-Paracini et al., 2014). Em outras palavras, “um enorme corpus de textos sobre conhecimento, informação, competência, sabedoria, capacidades, recursos, talento e aprendizagem nas organizações surgiu nas últimas décadas, atravessado por uma pressuposição comum de *inteligência*” (Alvesson e Spicer, 2012, p. 1195). Assim, ganhou terreno e floresceu um discurso influente que amplia as recompensas para se gerenciar o conhecimento de maneira sábia (Clegg et al., 1996; Teece, 1998).

A celebração da inteligência e de poderosos recursos intelectuais tem forte apelo na seara da governança corporativa. De fato, entende-se comumente que a expertise é importante nas reuniões do conselho de administração (Cohen et al., 2010; Bravo e Alcaide-Ruiz, 2019; Tricker, 2012), onde são supervisionadas as atividades estratégicas das empresas de capital aberto e onde se dá apoio às políticas das entidades reguladoras, monitorando-se a implementação dos princípios da boa governança (Power, 2007). Após escândalos de grande envergadura (como o da Enron) e uma série de relatórios investigativos que recomendavam a contratação de conselheiros mais competentes para reconstruir a confiança e proteger os interesses dos acionistas (Hamilton e Micklethwait, 2006), os membros do conselho tornaram-se os “suspeitos clássicos” e o principal alvo de inúmeras iniciativas regulatórias, que visavam capacitá-los por meio de mais conhecimento. Esses desdobramentos ficaram visíveis sobretudo depois da Lei Sarbanes-Oxley de 2002 nos Estados Unidos, já que as autoridades reguladoras norte-americanas passaram a defender veementemente a maior presença de peritos financeiros nos comitês de auditoria — estes últimos tendo-se tornado, pelo menos na aparência, “substancialmente mais ativos, diligentes, conhecedores e poderosos” (Cohen et al., 2010, p. 752).

No entanto, a essência do conhecimento e da expertise na área da governança corporativa permanece aberta ao debate e à controvérsia. Apesar de haver uma abundante literatura acadêmica e profissional, a maioria dos estudos sobre as “qualidades” dos conselheiros — entre elas, seus conhecimentos e expertise — remete a uma caixa preta, relativamente vaga e abrangente (Tremblay et al., 2016). A ideia de que conhecimentos valiosos, raros e únicos são cruciais para o desempenho do conselho continua a ter grande força retórica, tanto no meio profissional como no acadêmico. Por exemplo, ao fornecer diretrizes para a construção de “conselhos de alto desempenho”, a Coalizão Canadense Para a Boa Governança (2013) insiste em “garantir que os conselheiros sejam altamente competentes e tragam o conhecimento e a experiência necessários” para o grupo. Haveria uma lacuna importante entre, de um lado, as grandes ambições para o papel que a especialização supostamente desempenha no conselho das empresas, e, de outro, o tipo de pensamento que de fato se desenvolve nesses lugares? Como questiona Gendron (2018, p. 7), “até que ponto os membros do conselho são caracterizados como deficientes em habilidades reflexivas? Seriam

eles socializados de modo a privilegiar questões técnicas e instrumentais em vez de dedicar atenção a objetivos e pressupostos fundamentais? E, em caso afirmativo, como? (...) Qual o papel dos consultores na restrição da mentalidade dos conselheiros?” O presente estudo investiga tais questões no contexto dos comitês de remuneração (CRs) em empresas de capital aberto. A pesquisa pretende proporcionar uma melhor compreensão das dinâmicas do conhecimento e da expertise nos conselhos, examinando os “limites à inteligência” de seus membros (Alvesson e Spicer, 2012, p. 1196).

Com base em entrevistas semiestruturadas, principalmente com membros de CRs e consultores de remuneração, mobilizamos o conceito de *estupidez funcional* (Alvesson e Spicer, 2012) para documentar e analisar até que ponto os integrantes dos CRs são caracterizados pela “incapacidade e/ou indisposição para utilizar as capacidades cognitivas e reflexivas de outra forma que não seja estreita e circunspecta” (Alvesson e Spicer, 2012, p. 1201). De modo geral, nossos resultados indicam que os membros dos CRs não tendem a mobilizar três aspectos-chave do pensamento substantivo na concepção de políticas de remuneração: contestar pressupostos e convicções subjacentes, exigir justificativas relevantes e produzir raciocínio substantivo. No âmbito sócio-organizacional, encontramos uma forma de “gestão da estupidez” que restringe o pensamento crítico entre os atores envolvidos na concepção de políticas de remuneração.

Ao destacar os limites à inteligência dos membros do CRs, o nosso estudo almeja fazer algumas contribuições. Em primeiro lugar, colocamos em xeque a pressuposição comum de que as práticas de governança corporativa funcionam principalmente através da mobilização de capacidades racionais (como aventa, por exemplo, a teoria da agência). Fazemos isso apontando que a falta de pensamento substantivo dos integrantes dos CRs molda os processos do conselho em grande medida, sendo este último caracterizado pela dominação do pensamento instrumental e pela minimização do pensamento disruptivo.

Em segundo lugar, queremos ampliar as explicações existentes sobre o funcionamento dos CRs, relacionando as dinâmicas da estupidez funcional envolvidas no trabalho dos comitês a uma rede difusa de gestão da estupidez — que estruturalmente orienta e proporciona “condições de possibilidade” facilitadoras para que a lógica da estupidez funcional, mascarada como reflexividade instrumental, opere nas reuniões. Assim, nosso estudo oferece à literatura sobre os CRs um ponto de vista alternativo, que traz à tona várias fontes de influência nos processos desses comitês: a interação de vieses culturais (Malsch et al., 2012), a ideologia política dos conselheiros (Gupta e Wowak, 2017) e a narrativa da relação principal-agente (Hermanson et al., 2012).

De maneira mais geral, este estudo contribui para as pesquisas qualitativas sobre governança corporativa, as quais continuam a representar uma fração muito pequena dos trabalhos publicados na área (Atkins et al., 2021; Gendron, 2018). Como tal, nossa abordagem é consistente com a concepção de McNulty et al. (2013, p. 183) quanto à contribuição fundamental que a pesquisa qualitativa pode oferecer ao campo da governança corporativa: “a pesquisa qualitativa fornece uma base para repensar e desafiar alguns dos pressupostos e significações dominantes sobre como os atores e instituições da governança de fato funcionam”.

O texto está organizado da seguinte forma: na próxima seção, será apresentada a base teórica, centrada nas noções de estupidez funcional e gestão da estupidez. A seguir, será descrita a estratégia adotada para a coleta e análise de dados. Depois, serão apresentados e discutidos os resultados das entrevistas. Na discussão, refletimos, em particular, sobre a possibilidade de reconceber os CRs como uma via potencial para reforçar o papel do pensamento substantivo nos processos e deliberações do conselho de administração. Na seção final, são apresentadas as conclusões e as principais implicações decorrentes desta análise.

## 2. BASE TEÓRICA

### 2.1 Estupidez Funcional

Na psicologia e na vida cotidiana, costuma-se entender a estupidez como algum tipo de deficiência mental. Ser estúpido é sofrer de falta de inteligência, discernimento ou raciocínio (Ronell, 2002). No entanto, a estupidez não implica apenas um déficit mental: refere-se também à (in)capacidade ou à (in)disposição para utilizar ou processar o conhecimento. Como observam Alvesson e Spicer (2012, p. 1199): “[a estupidez] pode não se dever apenas à falta de inteligência necessária para processar o conhecimento; pode se dever também a uma fixação dentro de algoritmos problemáticos de pensamento ou a uma falta de disposição para questionar crenças profundamente arraigadas”. Levando essa perspectiva adiante, Alvesson e Spicer (2012) sustentam que as organizações são afetadas pela estupidez funcional com frequência, na medida em que os processos organizacionais e as atividades operacionais costumam ser caracterizados pela indisposição ou incapacidade de mobilizar três aspectos-chave do pensamento substantivo: ceticismo reflexivo, justificativa relevante e raciocínio substantivo.

A *falta de ceticismo reflexivo* envolve uma incapacidade ou indisposição para questionar o conhecimento sob a forma de afirmações e normas. Na maioria das vezes, as pessoas compreendem as coisas valendo-se de uma forma prática e limitada de reflexividade, sem questionar as crenças, expectativas e práticas dominantes da vida cotidiana (Giddens, 1990). Tendem a ser influenciadas por uma constelação de normas e regras tácitas, já de antemão consideradas adequadas. Essa ausência de dúvida envolve a repressão das capacidades do indivíduo para examinar pressupostos básicos (Alvesson e Spicer, 2012).

Já a *falta de justificativa* envolve agentes que não exigem ou não fornecem motivos e explicações para suas atitudes. A não exigência de justificativas traduz-se em práticas realizadas e decisões tomadas sem um exame crítico significativo. Por exemplo, os membros de uma organização podem ter a tendência de adotar novas práticas com pouca fundamentação real além da presunção relativamente simples de que aquilo “seria bom para a imagem da empresa”, ou de que “os outros estão fazendo a mesma coisa” (Alvesson, 2013). Assim, “não pedir justificativas para além dos ditames da gerência, da tradição ou da moda é um aspecto fundamental da estupidez funcional” (Alvesson e Spicer 2012, p. 1200).

Por outro lado, a *falta de raciocínio substantivo* “acontece quando os recursos cognitivos estão concentrados em torno de um pequeno conjunto de preocupações definidas por uma lógica organizacional, profissional ou de trabalho específica. (...) Envolve a mobilização míope da racionalidade instrumental focada na realização de um determinado fim, além do desconhecimento de questões substantivas mais amplas sobre o que esse fim, de fato, vem a ser” (Alvesson e Spicer, 2012, p. 1200). Por outras palavras, a falta de raciocínio substantivo pode ser vista “como algo relacionado ao desligamento, ao fechamento [intelectual]” (Ronell, 2002, p. 70). Por exemplo, um parceiro de auditoria pode reduzir uma ampla gama de questões de desempenho a indicadores-chave de desempenho mensuráveis, ignorando muitas das questões mais substantivas referentes ao que esses indicadores representam, como valores subjacentes e implicações profissionais (Carter e Spence, 2014).

Antes de prosseguir, deve-se notar que, apesar das consequências negativas decorrentes da falta de ceticismo reflexivo, de justificativas e de raciocínio substantivo, a estupidez funcional pode gerar alguns efeitos positivos ao reforçar a coesão dentro da organização, proporcionando uma sensação tranquilizadora de certeza nas coisas e criando um conjunto notável de referentes comportamentais. Além disso, a estupidez funcional, que muitas vezes envolve uma forma potente de inteligência instrumental e calculista, deve ser diferenciada da estupidez pura. A inteligência instrumental e a estupidez funcional podem coexistir, e ninguém,

nem mesmo os acadêmicos (Alvesson e Spicer, 2012; Malsch e Tessier, 2015), está imune à influência desta última.

Há uma riqueza de trabalhos, realizados no âmbito da teoria das organizações, que reconhecem os limites da racionalidade e da inteligência nas organizações. Os conceitos de racionalidade limitada (Simon, 1972), incompetência qualificada (Argyris, 1986), insensatez (March, 2006) e ignorância (Ungar, 2008) podem ser vistos como ilustrativos dos limites da inteligência. No entanto, esses desdobramentos conceituais parecem atenuar a forma como as questões de poder podem alimentar e sustentar a indisposição do indivíduo em usar recursos intelectuais (Alvesson e Spicer, 2012). Pode-se dizer que a estupidez funcional representa um desenvolvimento conceitual criativo que vai além das explicações teóricas clássicas e dominantes dos processos de governança corporativa, que costumam pensar os problemas de governança como uma questão de mau funcionamento sociotécnico cuja resolução envolve apenas alguma resposta estratégica voltada à cognição, como a acumulação de mais conhecimento, a contratação de mais profissionais ou a infusão de mais recursos (Cohen et al., 2010).

## **2.2 Gestão da Estupidez**

A estupidez funcional não opera num vácuo sociopolítico, mas numa sobreposição dos âmbitos individual, organizacional e sociológico. Embora esteja enraizada nas formas de pensar dos membros de uma organização, ela também é sustentada pelas estruturas ou parâmetros funcionais do grupo. Em outras palavras, pode-se dizer que a organização está envolvida numa *gestão da estupidez*. Além disso, não se deve minimizar o papel das normas sociais em geral nesse processo. Assim, a gestão da estupidez ocorre quando uma ampla gama de atores, discursos, normas sociais e parâmetros organizacionais procuram limitar o exercício do pensamento substantivo dos indivíduos (Alvesson e Spicer, 2012, p. 1204). Tal forma de gestão implica a restrição da reflexividade individual — por exemplo, delimitando os processos através dos quais as pessoas compreendem e se relacionam com o ambiente. Na prática, além de uma série de agentes — colegas, gestores sêniores, executivos de alto escalão, consultores, auditores, gurus da gestão — poderem atuar como gestores de estupidez, esta também é reforçada por fatores não humanos, como políticas organizacionais e lógicas culturais mais amplos.

Nesse sentido, a gestão da estupidez diz respeito a uma ambição ampla e complicada: a gestão da consciência (Alvesson e Spicer, 2012). É empreendida por uma rede difusa e flutuante, composta por colegas, consultores, institutos de formação de conselheiros, normas e expectativas estabelecidas — que procuram fomentar coletivamente a reflexividade instrumental e, ao mesmo tempo, desincentivar a confiança no pensamento crítico (Alvesson e Spicer, 2012). Algumas normas e expectativas estabelecidas são, por exemplo, estereótipos institucionalizados, tipos doutrinários de “sabedoria”, receptividade preconcebida a certas formas de expertise e assim por diante. Nessa perspectiva, a “gestão” não deve ser vista da forma clássica, como um aparato estratégico racional operado por gerentes através de parâmetros organizacionais específicos, mas sim como um dispositivo ou aparato difuso (Power, 2013) que opera muitas vezes de forma sutil, visando moldar a mente dos indivíduos de forma a predispor-los a pensar instrumentalmente (e não substantivamente). Ou seja, a estupidez funcional do dia a dia depende da constituição de uma peculiar rede sociotécnica de dispositivos, uma espécie de infraestrutura (Le Breton e Aggeri, 2020) que “orienta” e “gere” o pensamento individual. O principal objetivo é governar a consciência e o corpo alheios (Alawattage et al., 2019).

A estupidez funcional é, portanto, exercida pela agência humana — mas seu funcionamento envolve uma infraestrutura facilitadora e orientadora, representada pelo conceito de gestão da estupidez. Alvesson e Spicer (2012) apontam que a gestão da estupidez

se sustenta pela restrição de ações comunicativas significativas dentro de uma organização ou grupo. Uma ação comunicativa envolve a cooperação entre indivíduos com base na deliberação, inclusão e argumentação mútuas (Scherer e Palazzo, 2007). Ela incentiva os diferentes atores a confrontarem ideias de maneira crítica, mas respeitosa, pensando substantivamente, desenvolvendo argumentos sólidos e produzindo formas substanciais de raciocínio. Assim, a lógica da ação comunicativa pode ser vista como muito distante da lógica da estupidez funcional. A ação comunicativa é restringida quando uma “comunicação sistematicamente distorcida” (Alvesson e Spicer, 2012, p. 1204) impede o surgimento de diálogos construtivos que permitam questionar decisões; assim, nega-se a busca por bons motivos para se aceitar uma verdade ou alegação normativa (Malsch, 2013; Scherer e Palazzo, 2007). Isso implica que a restrição da ação comunicativa privilegia a adesão a certas crenças e práticas, evitando que sejam vistas criticamente (Deetz, 1992).

Desestimular o pensamento crítico, portanto, requer um grau significativo de “gestão” sobre as escolhas e formas de pensar individuais. Por isso, examinar a estupidez funcional nas organizações exige uma análise da infraestrutura sócio-organizacional de maneira mais ampla, que pode ser estudada pelo conceito de gestão da estupidez.

Assim, se Alvesson e Spicer (2012) estiverem corretos, uma série de atores dentro da governança corporativa (conselheiros, consultores, executivos e reguladores) seriam expostos, por meio de uma infraestrutura difusa de gestão da estupidez, à lógica e aos perigos da estupidez funcional. Com base nesses desenvolvimentos teóricos, nossa análise das dinâmicas da expertise fundamentou-se nas seguintes questões: será que os integrantes dos CRs demonstram uma falta significativa de ceticismo reflexivo, de exigência de justificativa e de raciocínio substantivo com relação à forma como representam a concepção das políticas de compensação? Em caso afirmativo, como a gestão da estupidez alimenta e sustenta a indisposição dos membros dos CRs em utilizar tais recursos intelectuais?

### **3. MÉTODOS**

A coleta de dados foi concebida a partir de um ângulo amplo, com o objetivo de compreender melhor os processos que ocorrem nas reuniões dos CRs e entender como os membros desses comitês acabam se sentindo à vontade com a remuneração que dão aos altos executivos. Como costuma acontecer nas pesquisas qualitativas (Patton, 2015), o foco específico deste estudo não foi identificado *ex ante*: surgiu no processo de análise dos dados. Para tanto, recorreremos especialmente a uma primeira rodada de entrevistas semiestruturadas, realizadas no Canadá entre 2008 e 2010 (ver Quadro 1). As entrevistas semiestruturadas permitem que os entrevistados se expressem de acordo com seus próprios esquemas interpretativos (Malsch e Salterio, 2016) – o que era apropriado neste caso, já que nossa intenção era coletar dados em uma abordagem aprofundada. Alguns entrevistados eram conhecidos; outros foram identificados por meio de informações publicamente disponíveis ou sugestões de contatos importantes. A prioridade eram indivíduos com experiência recente como membros de CRs ou que provavelmente teriam observações significativas a oferecer sobre a dinâmica desses comitês (por exemplo, consultores especializados em remuneração de executivos). Uma sensação de saturação nos levou a encerrar a primeira rodada da coleta de dados após a 30ª entrevista (Malsch e Salterio, 2016). Embora seja necessário ter cautela quanto aos números agregados das entrevistas, que necessariamente minimizam as especificidades (como a natureza da pesquisa e o tipo de entrevistados), a nossa contagem de 30 ficou relativamente próxima da relatada em Dai et al. (2019). Nesse estudo, os autores mostram que 26 foi o número médio de entrevistas em pesquisas na área de contabilidade publicadas em sete revistas entre 2000 e 2014.

**Tabela 1 — Características dos entrevistados (primeira rodada de entrevistas)**

Data da entrevista	Entrevistado(a) <sup>a</sup>	O/A entrevistado(a) já trabalhou como CEO de uma empresa de capital aberto durante a sua carreira?	O/A entrevistado(a) era membro do CR de uma empresa de capital aberto no momento da entrevista?	Principal ocupação atual	Número de conselhos de administração no momento da entrevista (empresas de capital aberto e organizações privadas/sem fins lucrativos) <sup>c</sup>
Abril de 2008	CR 1	Não	Sim	Consultor independente	4
Abril de 2008	CR 2	Não	Sim	Gerente sênior em empresa de consultoria	1
Abril de 2008	CR 3	Sim	Sim	Conselheiro	5
Mai de 2008	CR 4	Não	Sim	Advogado	2
Mai de 2008	Outros 5	Sim	Não	Conselheiro	6
Mai de 2008	CR 6	Não	Sim	Conselheiro	2
Mai de 2008	CR 7	Sim	Sim	Conselheiro	2
Abril de 2008	CR 8	Não	Sim	Gerente sênior em empresa de investimentos	4
Mai de 2008	Outros 9	Não	Não	Parceiro — empresa de consultoria <sup>b</sup>	0
Junho de 2008	CR 10	Não	Sim	Consultor e conselheiro	1
Junho de 2008	CR 11	Sim	Sim	Conselheiro	2
Junho de 2008	CR 12	Sim	Sim	Conselheiro	7
Junho de 2008	Outros 13	Não	Não	Parceiro — empresa de consultoria <sup>b</sup>	0
Junho de 2008	Outros 14	Não	Não	Acionista ativista	1
Junho de 2008	CR 15	Sim	Sim	Conselheiro	4
Junho de 2008	Outros 16	Sim	Não	Aposentado recentemente como vice-presidente de recursos humanos em uma empresa de capital aberto	1
Julho de 2008	CR 17	Não	Sim	Gerente sênior em uma organização do setor público	6
Julho de 2008	CR 18	Sim	Sim	Consultor sênior — escritório de advocacia	1
Agosto de 2008	Outros 19	Não	Não	Vice-presidente, fundo de pensão	5
Agosto de 2008	Outros 20	Sim	Não	Gerente sênior em associação de conselheiros	3
Agosto de 2008	CR 21	Sim	Sim	Conselheiro	6
Agosto de 2008	CR 22	Não	Sim	Conselheiro	6
Setembro de 2008	CR 21 <sup>d</sup>	Sim	Sim	Conselheiro	6
Setembro de 2008	CR 23	Não	Sim	Consultor e conselheiro	1
Setembro de 2008	CR 24	Sim	Sim	Conselheiro	6
Janeiro de 2010	Outros 25	Não	Não	Consultor sênior — empresa de consultoria <sup>b</sup>	0
Janeiro de 2010	Outros 26	Não	Não	Consultor sênior — empresa de consultoria <sup>b</sup>	0
Janeiro de 2010	Outros 27	Não	Não	Diretor — empresa de consultoria <sup>b</sup>	0
Janeiro de 2010	Outros 28	Não	Não	Parceiro — empresa de consultoria <sup>b</sup>	0
Fevereiro de 2010	Outros 29	Não	Não	Parceiro — empresa de consultoria <sup>b</sup>	0

a. Os entrevistados que eram membros de pelo menos um CR em uma empresa de capital aberto no momento da entrevista receberam a designação “CR”, seguida de numeração. Os entrevistados que não eram membros de um CR em empresa de capital aberto no momento da entrevista receberam a designação “Outros”, seguida de numeração.

b. Esses consultores eram especializados em gestão de recursos humanos e remuneração.

c. Esses números podem estar subestimados, já que alguns entrevistados não deram detalhes sobre sua experiência em conselhos de administração de organizações sem fins lucrativos.

d. A pessoa CR 21 foi entrevistada duas vezes.

Todas as entrevistas da primeira rodada foram realizadas por um ou dois autores. Todas ocorreram de forma presencial, exceto uma, realizada por telefone por motivos de conveniência. Conforme indica a Tabela 1, os entrevistados da primeira fase consistiram em 17 pessoas membros de pelo menos um CR em empresa de capital aberto no momento do estudo; 7 consultores de remuneração; 1 indivíduo com experiência significativa como conselheiro corporativo (mas não membro de um CR em uma empresa de capital aberto à época); 1 acionista ativista; 1 ex-vice-presidente de uma empresa de capital aberto (recursos humanos); 1 vice-presidente de um importante fundo de pensão; e 1 gerente sênior de uma associação de conselheiros. O conjunto de participantes contou com várias posições de liderança e ampla experiência junto aos conselhos de administração.

Para garantir que o material e a análise continuassem relevantes, foi realizada (também no Canadá) uma segunda rodada de quatro entrevistas em 2018: duas com consultores de remuneração experientes que já havíamos entrevistado em 2008 (identificados como “Outros 9” e “Outros 13”) e duas com membros de CRs que faziam parte do conselho de administração de empresas de capital aberto (ver Tabela 2). As entrevistas da segunda fase não indicaram alterações significativas no que diz respeito à dinâmica das remunerações executivas, confirmando nossa análise inicial. O restante desta seção descreve as principais características das primeiras entrevistas, embora as da segunda fase tenham sido realizadas e analisadas de forma bastante coerente com o que fizemos relativamente às iniciais.

**Tabela 2 — Características dos entrevistados (segunda rodada de entrevistas)**

Data da entrevista	Entrevistado(a) <sup>a</sup>	O/A entrevistado(a) já trabalhou como CEO de uma empresa de capital aberto durante a sua carreira?	O/A entrevistado(a) era membro do CR de uma empresa de capital aberto no momento da entrevista?	Principal ocupação atual	Número de conselhos de administração no momento da entrevista (empresas de capital aberto e organizações privadas/sem fins lucrativos) <sup>c</sup>
Setembro de 2018	Outros 9, 2018 <sup>d</sup>	Não	Não	Parceiro — empresa de consultoria <sup>b</sup>	0
Setembro de 2018	Outros 13, 2018 <sup>d</sup>	Não	Não	Parceiro — empresa de consultoria <sup>b</sup>	0
Outubro de 2018	CR 30, 2018	Não	Sim	Conselheiro	1
Outubro de 2018	CR 31, 2018	Não	Sim	Conselheiro	2

a. Os entrevistados que eram membros de pelo menos um CR em uma empresa de capital aberto no momento da entrevista receberam a designação “CR”, seguida de numeração. Os entrevistados que não eram membros de um CR em empresa de capital aberto no momento da entrevista receberam a designação “Outros”, seguida de numeração.

b. Esses consultores eram especializados em gestão de recursos humanos e remuneração.

c. Esses números podem estar subestimados, já que alguns entrevistados não deram detalhes sobre sua experiência em conselhos de administração de organizações sem fins lucrativos.

d. Para garantir a relevância longitudinal do nosso material e análise, entrevistamos novamente as pessoas Outros 9 e Outros 13, que já tínhamos entrevistado na primeira rodada (ver Tabela 1).

Segundo Alvesson e Spicer (2012, p. 1215), uma maneira poderosa de identificar a estupidéz funcional é:

(...) fazer perguntas sobre reflexões e dúvidas, sobre requisitos para justificativa e experiência, além de falar sobre falta de significado e propósito no trabalho. Os participantes podiam ser questionados, através de perguntas abertas, sobre a sua própria vivência quanto à presença ou ausência de sentido no trabalho, bem como sobre o seu



empenho em fazer apontamentos críticos e reflexivos e em iniciar discussões. Também se buscou saber se acreditavam que seus pares geravam reflexões e questionamentos críticos, se solicitavam justificativas ou protestavam contra o que viam como irracional ou antiético.

As várias controvérsias em torno da concepção e da adoção de políticas de remuneração (e as opiniões críticas expressas sobre isso na arena pública) nos possibilitaram suscitar os pensamentos e as justificativas dos entrevistados em relação ao que se considera, com frequência, como práticas “imorais”. Isso nos trouxe provas empíricas da extensão da estupidez funcional no trabalho.

Mais especificamente, a primeira rodada de entrevistas semiestruturadas foi orientada por uma série de temas a serem discutidos com o entrevistado. Os temas foram identificados *ex ante*, com base no nosso conhecimento da literatura acadêmica e da imprensa empresarial (incluindo famosos “escândalos” de remuneração veiculados em artigos na imprensa). Também tínhamos ciência de alguns debates sobre regulamentação no Canadá e nos EUA, como a questão do *say-on-pay* (o direito dos acionistas de votarem em decisões sobre a remuneração de executivos). Para não restringir demais o fluxo de pensamentos do entrevistado, evitamos o estilo de entrevista no qual o entrevistador faz perguntas predeterminadas em uma ordem específica. Empson (2018) destaca que entrevistados sêniores costumam apreciar quando a entrevista consiste em uma conversa; em contrapartida, reclamam quando o entrevistador segue um roteiro à risca. Um dos temas mais críticos abordados nas entrevistas da primeira fase foi a relação entre a remuneração e o desempenho dos executivos. Outros temas foram: informações básicas sobre a carreira profissional e o envolvimento do entrevistado no conselho de administração; processos dos CRs (processos formais, processos informais em reuniões, dependência de consultores, confiança no benchmarking); pontos de vista sobre como é construída a sensação de tranquilidade entre os integrantes dos CRs; a independência dos CRs; discordâncias nas reuniões dos CRs; perspectivas sobre a noção de remuneração justa; capacidades dos CEOs; reações aos escândalos de remuneração veiculados na mídia; e perspectivas sobre a regulamentação da remuneração, sobretudo no que diz respeito à divulgação desses dados. Como a maioria dos entrevistados tinha vasta experiência em remuneração, também direcionamos as discussões a eventuais mudanças nas suas atitudes e práticas ao longo do tempo. Na maioria dos casos, permitimos que os participantes discorressem sobre esses temas longamente e fizemos perguntas de acordo com seu fluxo de pensamento. Antes do final de cada entrevista, conferimos a nossa lista de temas predefinidos para confirmar se haviam sido contemplados todos os principais itens. As entrevistas duraram entre 45 e 100 minutos. Todas foram transcritas.

Tomamos uma série de medidas para garantir a fiabilidade das entrevistas. O objetivo da fiabilidade numa pesquisa qualitativa é assegurar que as conclusões “sejam dignas de se prestar atenção” (Lincoln e Guba, 1985, p. 290). Trata-se de manter a coerência interna e de poder confiar que os dados e os processos de análise de fato atendem ao foco pretendido. Para deixar os entrevistados à vontade, pedimos permissão para gravar as entrevistas e informamos que sua identidade seria protegida. Avisamos, também, que teriam a oportunidade de verificar a transcrição da conversa e, se necessário, fazer quaisquer alterações.<sup>1</sup> Outra questão crucial para a fiabilidade tem a ver com a apresentação de citações significativas das transcrições. Acreditamos que os trechos citados na seção empírica estabelecem, no todo, a riqueza dos dados coletados. A fiabilidade da pesquisa também se alicerçou em discussões internas entre os

---

<sup>1</sup> Oito entrevistados forneceram uma transcrição revista. Foram feitas somente pequenas alterações na maioria dessas transcrições. No entanto, uma transcrição em específico foi reduzida de forma significativa devido à exclusão de eventos anedóticos e pontos de vista que poderiam ser interpretados como politicamente incorretos. Utilizaram-se somente as versões modificadas quando fornecidas pelo entrevistado.

coautores, com o objetivo de formar um acordo interpretativo sobre o enredo teorizado do estudo.

Para análise dos dados, foram examinadas as transcrições das entrevistas utilizando-se procedimentos qualitativos típicos, como a codificação dos dados e a análise comparativa entre as transcrições. Para aumentar a sensibilidade dos dados, utilizou-se um esquema de codificação desenvolvido durante a leitura das transcrições. O esquema contemplava os principais temas e subtemas. Mais especificamente, um dos autores codificou as transcrições, prestando atenção aos conteúdos manifestos e latentes (Berg e Lune, 2012). Na sequência, ele desenvolveu uma matriz conceitual para agrupar, em torno de cada tema e subtema, todas as frases individuais que haviam sido codificadas, mas que estavam dispersas nas transcrições. Os outros dois autores revisaram a matriz conceitual para garantir que estava alinhada à sua compreensão das entrevistas. Analisando o material, detectamos uma frequente “falta de ceticismo reflexivo, justificativa e raciocínio substantivo” no momento em que os participantes procuravam entender as atividades em torno dos CRs. Assim, reexaminamos as entrevistas e a matriz conceitual à luz deste novo foco: a dinâmica da estupidez funcional.

Com base nos princípios metodológicos de Lincoln e Guba (1985), nossa intenção era produzir um enredo persuasivo, de modo a contribuir para uma conversa mais ampla que questionasse os pontos de vista predominantes sobre governança corporativa. Embora o fio condutor das evidências baseadas em entrevistas que trouxemos à tona seja um dos mais dominantes em nosso conjunto de dados, não é o único, sobretudo porque a governança corporativa em ação é um fenômeno complexo e multifacetado.<sup>2</sup> Em última análise, acreditamos que os resultados articulados abaixo têm fundamentação suficiente na realidade empírica para serem considerados com seriedade.

## **4. ANÁLISE**

### **4.1 Estupidez Funcional no Conselho de Administração**

Nossa análise sugere que, apesar de instrumentalmente reflexivos (isto é, centrados nos meios e na resolução de problemas), os membros dos CRs carecem de reflexividade substantiva, uma vez que não tendem a pôr em dúvida os pressupostos básicos das práticas estabelecidas, nem a questionar os objetivos das decisões que tomam. Em outras palavras, esses profissionais tendem a limitar o pensamento a formas “técnicas” de reflexão, sem atingir uma reflexividade mais profunda. Por exemplo, ao serem confrontados com críticas à remuneração excessiva dos executivos, eles se abstiveram de um exame analítico. Além disso, embora os principais objetivos das políticas de remuneração permaneçam estreitamente centrados em melhorar o desempenho da empresa e gerar valor para os acionistas, considerações sociais mais amplas estão visivelmente ausentes das perspectivas dos CRs. Pode-se, portanto, afirmar que a estupidez funcional opera como um poderoso mecanismo de restrição nos ambientes dos comitês. Ao se indisporer a conceber as políticas de remuneração para além de um pensamento calculista, os membros dos CRs eximem suas decisões de responsabilidade para com aquilo que diversas partes interessadas julgam ser pacotes de remuneração controversos, impedindo, assim, o surgimento de formas alternativas de pensamento.

---

<sup>2</sup> Sendo a riqueza um dos principais pontos fortes dos dados de entrevistas (Patton 2015), não é incomum encontrar diferentes estudos qualitativos baseados no mesmo banco de dados, com cada artigo realizando uma análise sob uma perspectiva diferente (Glaser, 1962; Heaton, 2004). Assim, dois outros artigos são derivados da presente pesquisa, partindo dos mesmos dados, mas abordando o trabalho dos CRs de um ângulo muito distinto.

#### 4.1.1 Inclinação para a Reflexividade Instrumental

Em um trabalho referência sobre o profissional reflexivo, Schön (1983) vê a reflexividade como meio de examinar os requisitos situacionais e conectar ideias teóricas com as condições objetivas do ambiente. Para nós, esse processo envolve reflexividade instrumental, na medida em que os profissionais desenvolvem uma compreensão, na prática, baseando-se em conhecimentos pessoais e organizacionais cumulativos e participando de uma conversa dinâmica com a situação específica em que estão envolvidos. A reflexividade instrumental incorpora, portanto, uma lógica experimental de exploração, testes de movimento e hipóteses (Schön, 1983, p. 147), como um meio de criar uma correspondência significativa entre o conhecimento dos profissionais e suas condições situacionais. A reflexividade instrumental se centra na realização de uma tarefa de maneira funcional, incluindo-se aí tarefas complexas que exigem julgamento técnico – ou seja, tarefas que estão limitadas à seara dos meios. Questões mais profundas referentes aos objetivos da tarefa permanecem fora do alcance desse tipo de reflexividade.

Nossas entrevistas indicam que os membros dos CRs possuem um alto nível de reflexividade instrumental, pois representam o campo da remuneração de executivos como uma realidade volátil que exige confiança em protocolos e julgamentos estabelecidos. Esses profissionais reconhecem a complexidade cada vez maior do seu papel e não procuram minimizar os inúmeros desafios envolvidos na concepção de políticas de remuneração. Pelo contrário: os diagnósticos feitos por eles frisam a necessidade de se adaptar a situações difíceis, desenvolvendo e explorando novas possibilidades práticas para cumprir com o objetivo fundamental — que é limitar “a remuneração ao montante máximo que precisa ser pago para agregar valor para o acionista” (CR 18). Para eles, trata-se de uma empreitada complexa, dadas a instabilidade da estrutura regulamentar e as condições voláteis do mercado, que influenciam a concepção da remuneração executiva:

O trabalho de remuneração tornou-se muito mais complexo, e a divulgação (...) tem sido muito, muito mais minuciosa. (...) Nossos métodos, nossos sistemas ficaram mais complicados, sabe, uma mistura de salário, bônus de incentivo, opções de ações e ações restritas, períodos de aquisição mais longos. Nos últimos dois anos, virou uma tarefa mais complicada do que era antes. (...) Em 20 anos, vi mais mudanças nos últimos dois anos do que nos 18 anteriores. (CR 17)

[A remuneração executiva] é um assunto extremamente complicado, como todos sabemos. E é de quebrar a cabeça. (...) Tem o comitê de auditoria, o comitê de gestão de riscos e o comitê de remuneração. E antes, o único a se evitar, por causa das complexidades envolvidas, era o comitê de auditoria. Agora, o único a se evitar é o comitê de remuneração. O comitê de remuneração lida com as relações interpessoais entre os conselheiros e o CEO. É uma baita bagunça. (CR 24)

As entrevistas mostram que o senso de reflexividade instrumental dos membros dos CRs se sustenta pela crença em sua própria capacidade de aplicar uma astúcia empresarial às condições situacionais. Como ilustram as citações a seguir, os integrantes dos comitês tendem a construir e desenvolver políticas de remuneração alternando entre a experiência profissional adquirida e a situação específica em questão:

Conselheiros eficientes possuem duas competências em particular: a disponibilidade física e mental e a experiência empresarial. Esta última é primordial; a experiência é uma das principais características dos melhores conselheiros que já conheci. Ajuda muito quando um conselheiro já passou por um problema semelhante ao que a comissão está

enfrentando no momento. (...) Portanto, os conselheiros mais experientes fazem grande uso de sua experiência e a adaptam à empresa a que servem. (CR 7)

Eu acho que, de forma muito geral, a sabedoria e o discernimento [são necessários]. E eu acho que isso é proporcionado por algum grau de envolvimento na vida comercial, de modo que a pessoa não seja ingênua em relação ao que se deve fazer para recompensar as pessoas na sociedade de hoje e a quais são os métodos apropriados para se fazer isso respeitando a integridade da sua organização [específica]. (CR 17)

Transparece, nessas declarações, um sentimento de confiança ao lidar com os meandros da remuneração executiva. É verdade que vários participantes também fizeram questão de reconhecer as complexidades (e incertezas) das práticas de governança corporativa — muitos sublinharam a necessidade de evitar a aplicação de regras rígidas, reconhecendo a importância de ter em conta o contexto nas questões de remuneração. Esse questionamento, no entanto, não se propõe contestar os pressupostos normativos subjacentes às condutas de remuneração, mas sim garantir que estas permaneçam alinhadas às chamadas melhores práticas. Por exemplo, na citação seguinte, problemas perenes na aplicação de protocolos para determinação de remunerações são atribuídos a uma vaga ideia de natureza humana — como se esses problemas fossem insolúveis e estivessem fora da jurisdição dos comitês:

Nos últimos anos, atingimos um pico na literatura [profissional] sobre governança corporativa. As melhores práticas foram desenvolvidas e divulgadas, e todos as conhecem e sabem o que os conselheiros devem fazer em termos de práticas saudáveis de governança corporativa. Por conseguinte, essa governança deveria ocorrer sem grandes complicações em todos os lugares. Mas por que continuamos a ver problemas? É por causa da natureza humana. (CR 3)

Em resumo, nossa análise indica que os membros dos CRs trabalham pela ótica da reflexividade instrumental. Teorizam a expertise como sendo essencial para confrontar, discutir e superar a rede de complexidades envolvidas na remuneração executiva. Sua reflexividade baseia-se na conformidade com os protocolos formais, cuja articulação no campo da prática não pode ser totalmente predeterminada — o que exige, portanto, a mobilização do discernimento e das competências interpessoais, como a visão empresarial e a ousadia para desafiar tecnicamente os executivos. Em consequência, abre-se um vasto campo de intervenção aos integrantes do comitê, cujo papel consiste em manobrar, de forma flexível e reflexiva, num ambiente profissional repleto de problemas pragmáticos a resolver. Muitas vezes, os entrevistados mencionam que, apesar das dificuldades que caracterizam o seu trabalho, têm bastante confiança nas próprias capacidades para superá-las e desempenhar suas responsabilidades adequadamente. Mesmo assim, as entrevistas não apontam para um excesso de autoconfiança na eficácia do comitê. Seus integrantes reconhecem a complexidade do ambiente, são relativamente céticos sobre regras e códigos de conduta universais e oficiais (os quais, para eles, precisam sempre de ser adaptados à situação específica de cada organização) e estão dispostos a explorar diferentes formas de enfrentar questões técnicas. Como detalhou um dos participantes:

Uma das principais funções do conselho é contratar, avaliar, remunerar e demitir o CEO. Como fazer isso? Definitivamente não é uma pergunta leviana. Os membros dos comitês de remuneração *precisam refletir* sobre os processos através dos quais cumprirão seus deveres fundamentais. (Outros 5, grifo nosso)

Argumentamos que a adesão maciça dos comitês à reflexividade instrumental proporciona um solo fértil para a estupidez funcional — a reflexividade em nível mais profundo parece ser limitada de forma significativa. Em outras palavras, o escopo da mentalidade dos integrantes não favorece que questionem o valor social da remuneração dos CEOs: o olhar se volta, em geral, para a justificativa, por meio de razões autoconvincentes, da diferença salarial entre os executivos e os trabalhadores comuns.

#### **4.1.2 Indisposição para a Reflexividade Substantiva**

Embora a reflexividade instrumental possa constituir uma base sólida para uma resolução eficaz de problemas (Schön, 1983), esta postura epistemológica não significa que os profissionais e os conselheiros costumem questionar os objetivos e a relevância das suas práticas. Esse tipo de questionamento envolve um engajamento mais profundo em termos de reflexividade, que pode ser definido como o ato de abalar os “pressupostos básicos, discursos e práticas usados na descrição da realidade” (Pollner, 1991, p. 370).

O raciocínio instrumental não coloca em causa os pressupostos subjacentes às ações. Em contrapartida, a reflexividade substantiva preocupa-se com a compreensão dos fundamentos do pensamento, abrindo-nos à natureza latente da verdade. Isso significa “envolver-nos no ato reflexivo de questionar a base do nosso pensamento, expor as regras, tidas como certas, que alicerçam as decisões organizacionais, e examinar criticamente as nossas próprias práticas e formas de nos relacionarmos com os outros” (Cunliffe e Jun, 2005, p. 227). Nessa perspectiva, os indivíduos autorreflexivos procuram ir além do conforto e da previsibilidade decorrentes do trabalho rotineiro e da resolução de problemas.

Nosso material empírico indica que a retórica do mercado constitui uma estrutura influente que permeia o senso de reflexividade instrumental dos CRs, permitindo aos seus integrantes ignorar, descartar ou mitigar as preocupações sociais e morais mais profundas provocadas pela controversa remuneração executiva. Embora algumas entrevistas apresentem críticas à prevalência de certos procedimentos e políticas amplamente utilizados, na maioria das vezes a lógica do mercado é mobilizada de forma a impedir um questionamento sério da legitimidade das políticas de remuneração. Por exemplo, nas citações seguintes, os entrevistados apelam à sabedoria do mercado como um escudo contra críticas a pacotes de remuneração excessivos:

Uma casa comprada por US\$ 100.000 em 1982 valia US\$ 250.000 em 1987. Isso virou escândalo? Não, foi o resultado do mercado. É a mesma lógica para as opções de compra de ações. O mercado é responsável pelo aumento da remuneração do CEO por meio das opções de compra de ações – não por falta de ética. (...) O mercado está por trás de todos os casos de aparentes excessos de remuneração. Os dois rapazes que criaram o Google há 15 anos numa garagem agora valem US\$ 25 bilhões cada. Embora algumas pessoas digam que isso não faz sentido nenhum, a realidade é que os mercados decidem. (...) Como esses processos são mediados pelo mercado, não há nada de errado no fato de um comitê de remuneração na China aprovar salários de dois centavos a hora para os funcionários enquanto o CEO e os acionistas recebem lucros enormes. (CR 3)

Um dos grandes mitos é que o salário dos CEOs aumenta indefinidamente, sem controle algum. Isso não acontece, ele mal se altera. Quando um novo CEO é nomeado, especialmente quando é promovido ao topo, com certeza sua remuneração aumenta. Sabe, ele consegue o emprego e provavelmente vai receber... [breve silêncio]. Bom, normalmente, nós recomendaríamos assim, mirar mais abaixo [dos valores praticados] no mercado dos CEOs, então se for um mercado de US\$ 10 milhões, essa pessoa pode começar em US\$ 7,5 milhões, ou em US\$ 8 ou 8,5 milhões, que seja, e nos próximos

anos esse valor vai aumentar. Depois disso, sabe, praticamente estabiliza. Houve movimentos muito limitados, em geral, no salário dos CEOs. E é por isso que há uma espécie de equilíbrio. (Outros 9, 2018)

Essa linha de raciocínio, muito influente nas nossas entrevistas, parte do pressuposto de que os mercados são dotados de inteligência e sagacidade, sendo capazes de equilibrar a oferta e a procura de forma eficaz, eficiente e socialmente aceitável. Consequentemente, qualquer preocupação ética delicada referente à inadequação da remuneração de um CEO pode ser descartada de maneira simples e expedita. A sabedoria do mercado se sustenta sobretudo pela prática do benchmarking, na medida em que os comitês costumam querer estar a par do que os concorrentes e as empresas comparáveis estão fazendo em termos de política de remuneração. Um entrevistado, por exemplo, salientou que um princípio fundamental na fixação da remuneração é verificar o que oferecem as empresas comparáveis no mercado.

Pode-se dizer que a primazia das práticas de benchmarking e a fé na virtude do mercado decorrem de um aspecto central da estupidez funcional, a saber, a falta de justificativa relevante para determinado posicionamento. O pensamento crítico dos comitês parece ser inibido por uma espécie de veneração à sagacidade do mercado — e por análises comparativas que conferem às decisões uma aparência correta e legítima. Como observam Ogden e Watson (2008), a maioria dos comitês procura ativamente informações sobre o que os outros estão fazendo, como se os comportamentos e atitudes alheias fossem necessariamente justos e acertados, determinados por forças de mercado imperturbáveis e eticamente imparciais. As limitações da reflexividade instrumental escapam de vista de alguma maneira, desaparecendo dentro de uma perspectiva macro e impessoal que coloca os mercados como autônomos e não constituídos socialmente (Callon, 2009). Isso, por sua vez, torna irrelevante a mobilização de uma reflexividade mais profunda como força motriz das mudanças sociais. A falta de reflexividade profunda e de justificativa estão intimamente interligadas.

Como ilustra a citação a seguir, a reflexividade instrumental opera valendo-se de analogias fracas e atalhos intelectuais, através dos quais os integrantes dos comitês negam o que os outros geralmente enxergam como políticas de remuneração controversas. A simplicidade desse discurso contrasta de forma gritante com a ideia de que as políticas de remuneração estão cada vez mais complexas:

Pensamos no tipo de pessoa de que precisamos como CEO. Se precisarmos de um jogador de primeira base [referência ao beisebol], o mercado vai nos dizer quanto pagar por ele. Não temos muita margem de manobra porque temos de oferecer um pacote de remuneração condizente com o mercado. (CR 1)

O uso abundante de analogias e metáforas coloridas pelos participantes – muitas vezes comparando a seleção e a remuneração dos altos executivos com o contexto do esporte ou das celebridades do cinema – não é um padrão insignificante. Nesse sentido, o tipo de pensamento metafórico empregado pelos membros dos CRs ao retratar os CEOs como “jogadores de beisebol” ou “carros de corrida” é indicativo de uma falta de raciocínio substantivo, compatível com uma economia de persuasão simbólica que envolve a elaboração de imagens atraentes e a engenharia artificial de representações grandiosas (Alvesson, 2013).

Outro padrão notável nas entrevistas é a falta de reflexividade substantiva que é promovida pela tendência de focalizar indicadores de desempenho estreitíssimos. Por exemplo, nas passagens seguintes, ao considerarem a geração de valor para os acionistas como o objetivo principal (senão exclusivo) da missão de um CEO, os entrevistados não veem motivo para estabelecer, em valor absoluto, um limite máximo para a remuneração dos executivos, desde

que o valor relativo continue razoável se comparado à riqueza que foi “produzida” para os acionistas:

Várias pessoas criticaram muito os US\$ 150 milhões que Robert Gratton [CEO da Power Financial Corporation] recebeu por meio de opções de ações. Mas, quando olhamos para o contexto em que essas opções foram concedidas inicialmente, fica claro que Gratton acabou sendo muito bem-sucedido, tendo-se tornado um dos maiores consolidadores do setor de seguros de vida. Foi ele que esteve na origem da aquisição da Canada Life e da London Life. Nunca teríamos imaginado, que, com esse cara, as ações da empresa subiriam tanto. Sim, verdade, ele recebeu opções de ações. Mas qual foi o valor agregado que o acionista recebeu devido ao trabalho de Gratton? Se não me falha a memória, Gratton recebeu 0,8% do valor agregado que os acionistas receberam durante esse período. E daí? Como acionista, estou disposto a pagar qualquer coisa e qualquer pessoa por 0,8% do meu valor agregado. (CR 15)

Quando Peter Godsoe se aposentou do Bank of Nova Scotia, ele deu aos acionistas, durante dez anos, uma taxa de retorno composta acima de 15. Ou seja, ele presidiu a entrega de uma taxa de retorno composta de 15% para os acionistas, o que é extraordinário à luz de qualquer critério. Como acionista, eu negaria uma quantia dessas? Não. Ora, que diabos. Então, Peter foi para casa com 138 milhões de dólares. (CR 24)

Não causa espanto que a falta de raciocínio substantivo surja na maioria dessas entrevistas acoplada a uma quase total ausência de empatia ou esforço para pensar as políticas de remuneração sob uma perspectiva ética, considerando a responsabilidade em relação aos outros. Em geral, “os outros” (Shearer, 2002) e a comunidade moral externa das partes interessadas das empresas são inexistentes no raciocínio dos membros dos CRs. O excerto a seguir é uma ilustração notável da indisposição para conceber a remuneração executiva sob uma ótica mais ampla de prestação de contas:

Não me importa saber se a remuneração de Laurent Beaudoin [CEO da Bombardier] é N vezes o salário do funcionário médio da Bombardier. Só quero ter a certeza de que ele fez um bom trabalho e de que está recebendo de acordo com o mercado. É a mesma lógica que eu uso para ver se um assistente administrativo e o responsável pela manutenção das ferramentas estão sendo pagos de forma justa. (CR 12)

Nessa citação, a pessoa participante parece não abrir margem para dúvidas ou críticas. Ela exemplifica a definição e a compreensão de Alvesson e Spicer da estupidez funcional, exibindo um grande fechamento intelectual e mostrando-se categoricamente indisposta a mobilizar seu pensamento para produzir uma forma mais substantiva de raciocínio em relação ao contexto social macro.

Em resumo, nossa análise indica que o pensamento instrumental e as simplificações metafóricas, difundindo-se como ondas de um isomorfismo comparativo baseado no mercado, podem tornar as práticas de remuneração bastante insensíveis a preocupações éticas ou sociais. Os comitês limitam a própria reflexividade na hora de analisar as realidades sociais. Por conseguinte, acabam perdendo o contato com as percepções das pessoas comuns. Além disso, ao marginalizar as dúvidas e os questionamentos críticos, a estupidez funcional permite que surja uma autonarrativa de eficiência relativamente coerente no âmbito dos CRs, gerando uma elevada sensação de confiança no papel e nas ações dos membros – sobretudo quando desenvolvem uma reflexividade instrumental tão sofisticada.

Cabe apontar que a difusão da reflexividade instrumental e a periferização da reflexividade substantiva não são processos neutros e naturais. Como se mostrará a seguir, a implantação da estupidez funcional nos CRs envolve um tipo de gestão que visa restringir a tentativa dos conselheiros de confrontar ideias de maneira crítica, desenvolver justificativas sólidas e produzir formas substanciais de raciocínio.

## **4.2 A Gestão da Estupidez nos Conselhos**

Que dispositivos ou padrões sócio-organizacionais reforçam o desenvolvimento da estupidez funcional entre os integrantes dos CRs? Os dados do presente estudo não apontam para nenhum parâmetro organizacional específico que desempenhe um papel distinto fundamental como dispositivo de gestão da estupidez. Em lugar disso, destaca-se uma ampla rede sociotécnica que incentiva a adesão a certas crenças e práticas, ao mesmo tempo que desestimula a confiança no pensamento crítico (Alvesson e Spicer, 2012). Especificamente, discutimos o papel de vários dispositivos de gestão da estupidez: estereótipos limitantes, doutrinação para a crença na santidade e na sabedoria do mercado, receptividade preconcebida ao papel dos consultores e fascínio pela identidade de liderança em torno dos CEOs e consultores. Pode-se dizer que esses dispositivos estruturais pertencem a um aparato de gestão que desenvolve e mantém uma série de canais, nas tarefas cotidianas, para que a estupidez funcional opere de diversas maneiras.

### **4.2.1 Estereótipos que Sustentam a Reflexividade Instrumental**

Não raro, as assembleias gerais ordinárias — onde as decisões do conselho podem ser expostas, debatidas e criticadas publicamente — são vistas como um elemento central da democracia dos acionistas e um cenário relevante para o desenvolvimento de ações comunicativas (Malsch, 2013), pelo menos em princípio.<sup>3</sup> Na época da primeira rodada de entrevistas deste estudo, a recente generalização do *say-on-pay* sob a forma de votos não vinculativos reforçava a importância da assembleia geral ordinária, exigindo que os CRs apresentassem o conteúdo das suas políticas de remuneração recomendadas. Isso permitia que se verbalizassem exigências de mudança na alocação de benefícios e privilégios controversos para executivos.<sup>4</sup> A maioria dos nossos entrevistados, no entanto, não viu com bons olhos as iniciativas do *say-on-pay*, considerando-as uma ameaça à sua autonomia decisória:

O *say-on-pay* é arriscado demais. É o comitê que tem a capacidade de entender a remuneração, de garantir a competitividade e de ver se temos a melhor estratégia possível junto ao conselho de administração, a fim de assegurar que temos os executivos com o melhor valor. (CR 11)

Os acionistas claramente não possuem as informações, competências ou pesquisas de mercado necessárias para fazer um julgamento. Se eles disserem que o CEO X deve ganhar Y, esse julgamento vai estar baseado em quê? Aquela senhorinha lá... Porque agora são só pessoas idosas que aparecem nas assembleias gerais – elas vêm comer almoço de graça. São boas pessoas, não pense que as estou denegrindo, mas não são capazes de fazer um julgamento embasado. (CR 12)

Esse último excerto ressalta a influência dos estereótipos, que contribuem para limitar a capacidade dos membros dos comitês de produzir uma reflexividade substantiva. O comentário

---

<sup>3</sup> Estudos recentes trouxeram à tona limitações que impedem as reuniões do conselho de desempenhar um papel significativo, para além do simbolismo (Bamber e Abraham, 2020; Johed e Catasús, 2018).

<sup>4</sup> O mecanismo *say-on-pay*, presente em cada vez mais lugares, permite que os acionistas votem, em caráter consultivo, sobre o conteúdo das políticas de remuneração.



desdenhoso sobre “a senhorinha” impede o pensamento crítico desse indivíduo, pois é provável que ele tenha dificuldade de se colocar no lugar dos pequenos investidores. Presume-se que os membros do comitê é que sabem em que consiste uma remuneração justa e como determiná-la — o que corrobora o argumento de Alvesson e Spicer sobre a falta de reflexividade.

#### **4.2.2 Doutrinação para a Santidade e a Sabedoria do Mercado**

Segundo a nossa análise, as ameaças latentes e indiretas do “mercado”, entidade intocável, têm forte impacto nas formas de pensar e fazer dos CRs, restringindo a capacidade de reflexão crítica de seus integrantes. De acordo com vários estudos (Malsch et al., 2012; Ogden e Watson, 2008), uma grande pressão inflacionária que afeta a remuneração dos executivos envolve a divulgação, exigida por lei, de informações que, por sua vez, permitem a criação de um mercado onde os executivos, ao comparar os níveis de remuneração entre si, exigem aumentos salariais significativos – uma lógica de mercado implacável à qual os comitês têm dificuldade de resistir:<sup>5</sup>

Quando foi anunciada a divulgação da remuneração, o então CEO de um dos grandes bancos me falou: “Vou lhe dizer o que vai acontecer. Quando o meu conselho de administração vir o pouco que recebo em relação ao que os CEOs das outras instituições vão receber, eles não só vão aumentar muito meu salário, como também vão pedir que eu aceite um aumento salarial retroativo, assim eles podem publicar no relatório anual um montante superior ao que de fato recebi no ano passado”. (CR 18)

Esse excerto expõe a espiral quase mecânica da inflação salarial. Contudo, o que nos interessa aqui é que o comitê parece ter agido a favor dos interesses do CEO sem apresentar o menor sinal de pressão indevida, simplesmente prevendo a “ameaça” representada pela divulgação de informações que indicariam que o salário do CEO não estava alinhado ao mercado. Encontramos indícios dessa tendência em muitas entrevistas. Como mostra a citação seguinte, acredita-se que o CR, diante dos ditames do mercado, tenha pouquíssimas cartas na manga para lidar com a gestão, muitas vezes limitando-se a um único recurso, que pode ser utilizado durante a deliberação coletiva entre os conselheiros: a escolha entre diferentes quartis de remuneração.

Eu diria que a estrutura básica [das políticas de remuneração] que vejo em todos os lugares é procurar um sistema comparativo que olhe diferentes CEOs com papéis comparáveis e depois com um sistema de ajuste, considerando diferenças no tamanho das empresas e nas responsabilidades do CEO. Se uma empresa for totalmente aberta ou se tiver um acionista majoritário, serão feitos ajustes. Assim, quando você estiver num comitê de recursos humanos, será apresentada uma tabela que mostre que foram feitas comparações com 10, 15, 20 ou 30 organizações. Aí dirão assim: aqui está a mediana, aqui está o primeiro quartil, aqui está o terceiro quartil. (CR 11)

No geral, nossos dados apontam para uma doutrinação dos membros dos CRs em relação à santidade e à sabedoria do mercado. As comparações são feitas processualmente para garantir que a remuneração do CEO esteja de acordo com o que se considera, de forma objetiva, como “o mercado”, sem que se questione se seguir o mercado é ético ou preferível do ponto de

---

<sup>5</sup> Em resposta às queixas sobre remuneração excessiva para executivos, a Securities and Exchange Commission dos EUA adotou regras de divulgação desses dados em 1992 (Cioppa, 2006). As regras exigem a divulgação da remuneração dada a cada um dos cinco executivos mais bem-pagos da empresa. Posteriormente, foi adotada uma regulamentação semelhante no Canadá.

vista social. Essa sabedoria do mercado constitui um elemento-chave do aparato de gestão da estupidez que envolve o CR e suas práticas.

#### **4.2.3 Receptividade ao Envolvimento dos Consultores**

Diante de questões cada vez mais difíceis e técnicas sofisticadas a considerar, os integrantes dos CRs destacam o papel central dos consultores de remuneração como os principais fornecedores da inteligência de mercado de que necessitam para sustentar seu próprio pensamento instrumental e “livrar-se” de um envolvimento mais profundo:

As empresas de consultoria são grandes. Elas têm à sua disposição bases de dados ou pesquisas que estabelecem precisamente os quartis de remuneração. A partir desses dados, os consultores conseguem concluir que uma empresa com receita de US\$ 500 milhões no setor fabril deve remunerar o CEO numa faixa de US\$ X a Y, como base. A remuneração variável deve ficar entre a% e b% dessa base. O banco de dados também indicará se o CEO deve ou não receber opções de ações. (CR 2)

Acho que há muitas pessoas que dependem muito de consultores, de conselhos, de grupos, de redes, seja lá o que for. As empresas de consultoria e de serviços profissionais estão sempre organizando conferências no sentido da remuneração, sabe, tem muita coisa sobre o assunto. Então, os gastos com consultoria provavelmente aumentaram. A vontade de fazer algo diferente ou incomum, nos comitês de remuneração, provavelmente diminuiu. (CR 31, 2018)

Os participantes deste estudo descrevem a maioria dos seus comitês como “dependentes de consultores”, embora o grau dessa influência possa variar entre os diferentes comitês. Assim, considerando-se que o ato de coagir o comportamento alheio envolve a posse e o uso de recursos dos quais os outros dependem (McNulty et al., 2011), a maneira como os membros dos CRs percebem sua própria dependência do conhecimento dos consultores pode ser interpretada como uma indisposição para o pensamento substantivo e crítico — já que, visivelmente, consideram esses consultores como um dispositivo tranquilizador primordial. O que queremos demonstrar é que a dependência dos CRs em relação aos consultores pode diminuir a capacidade e a motivação de seus membros para pensar as práticas de remuneração de forma substancial.

Constatou-se que os integrantes dos CRs são particularmente hábeis em racionalizar essa dependência. Aludindo com frequência à evolução das “melhores práticas” (Bender, 2011), eles reconhecem a necessidade de o comitê recrutar os seus próprios consultores de remuneração para garantir mais independência e lealdade:

Penso que está acontecendo uma transição benéfica nesta área, ou seja, pelo menos já não é uma mesma grande empresa como a Mercer, que é ao mesmo tempo consultora do CEO e do vice-presidente de recursos humanos em matéria de remuneração de executivos, mas também recebe enormes honorários de meia dúzia de outras coisas que envolvem recursos humanos em geral.<sup>6</sup> (CR 21)

Existem alguns [consultores de remuneração] por aí que não fazem nada além de servir comitês e conselhos, nunca a gestão. Agora nós usamos um cara que antigamente

---

<sup>6</sup> A Mercer é uma grande empresa de consultoria que presta serviços financeiros e de relações humanas. Em outubro de 2022, segundo a própria empresa, eles empregavam mais de 25.000 pessoas, atendendo clientes em mais de 130 países.

trabalhava para a Mercer. Ele reconhece os pecados do passado, mas sabe onde os corpos estão enterrados, como ele costuma dizer. (CR 22)

Em suma, constatamos que a seara da remuneração executiva permanece aberta à influência de profissionais que alegam possuir o conhecimento especializado e o know-how para manobrar com eficácia e eficiência no labirinto instrumental das questões de remuneração. Como os consultores incentivam que se pense dentro das normas dominantes que regem a elaboração de políticas de remuneração, o levantamento de problemas e críticas fica gravemente inibido. A capacidade dos membros dos CRs de se envolverem em reflexões críticas pode, portanto, ser reduzida de maneira importante. Os consultores constituem, assim, um elemento-chave no aparato de gestão da estupidez que condiciona a reflexividade dos comitês.

#### **4.2.4 Receptividade ao Protagonismo dos Consultores**

Constatamos que o papel dos consultores não se limitava a deliberações específicas nas reuniões dos CRs. O envolvimento deles estendia-se, também, à capacidade de definir o leque de questões que podiam ser sujeitas a decisões (Alvesson e Spicer, 2012):

Não é toda hora, mas às vezes, antes que o envio seja feito, a gerência, e nós também se formos retidos, falaremos com o presidente do comitê sobre os temas que serão discutidos na reunião, então teremos um certo diálogo com o presidente. E quando isso acontece, o presidente geralmente já vai para a reunião tendo um bom panorama do que está acontecendo e de quais são os possíveis problemas. Isso facilita muito a reunião, e, do meu ponto de vista, é um bom processo a se seguir. (Outros 13, 2018)

Isso implica que a gestão da estupidez engloba a capacidade de se demarcar o que pode e o que não pode ser levantado durante deliberações, reuniões e encontros informais em torno da concepção de políticas de remuneração.

Como ponto de partida para compreender o papel dessa demarcação, vários entrevistados destacaram que é relativamente fácil de se chegar a um consenso nas reuniões dos CRs:

Temos uma discussão séria sobre todos os itens da pauta. Cada integrante expressa a sua opinião. É muito raro não chegarmos a um consenso, porque pessoas sensatas tendem a se entender mutuamente. (CR 1)

Costumamos chegar rapidamente a um acordo sobre os objetivos, tanto entre os membros do CR quanto com o CEO. As duas partes sentem de forma recíproca que têm a intenção genuína de fortalecer a empresa, e não necessariamente de bater na cabeça do adversário. Quando prevalece uma atmosfera tão colaborativa, a discussão é muito aberta nas reuniões. (CR 5)

Mas é preciso lembrar que, antes de deliberações específicas em reuniões com o objetivo de chegar a um consenso, os membros dos CRs sentem uma grande insegurança, o que abre caminho para que os consultores se sintam aptos a intervir e manipular a pauta intencionalmente — dificultando, assim, que os participantes dos CRs expressem pensamento crítico. Os consultores podem dosar a quantidade de informações que comunicam, incutir nos conselheiros o medo de parecerem tolos e pressioná-los a tomar decisões importantes num curto espaço de tempo. A questão do quanto esses consultores se sentem aptos a intervir é uma característica central nos trechos a seguir — sugerindo que é improvável que os membros dos CRs fiquem à

vontade para questionar os fundamentos dos sábios conselhos de seus consultores e dos protocolos recomendados:

Hoje em dia, remuneração é uma questão complexa. Os membros do comitê que leem sobre o assunto provavelmente não entendem muito, e além disso não têm tempo. Eles vêm à reunião (...), depois a proposta é feita, aí [o presidente diz]: “Alguma dúvida? Não? Ok, próximo”. Se você leu os documentos no dia anterior e não entendeu muita coisa, não vai querer parecer bobo, não vai querer dizer “eu não entendi nada”. Muitas vezes é assim, sabe, o tipo de pessoa que participa dos comitês, essas pessoas deveriam ser especialistas — bem, eles não são, de jeito nenhum. Nunca fazem perguntas. [Risos] É uma pena. (Outros 9)

Elas fazem parte dos conselhos de administração, fazem parte dos comitês de recursos humanos ou de remuneração, mas não sabem muita coisa sobre tudo isso. (...) Em alguns casos, chega a ser inacreditável. (...) Às vezes você chega lá e vê gente que não entende nada. (...) Isso mostra a incapacidade delas de tomarem decisões ou de julgarem situações. O consultor se sente muito lisonjeado quando ele tem o poder de expressar uma voz de peso sobre essas decisões e situações, mas, em alguns casos, eu me sinto como o Papa Bento XVI. (Outros 13)

Agora, se olharmos para os membros, às vezes é desafiador o fato de a gestão, e muitas vezes nós mesmos, não falarmos com os outros membros antes da reunião. Então esses caras recebem uma pilha gigante de documentos, aí vão às reuniões, e às vezes o assunto é tão complicado que realmente não dá para entender tudo sem falar com alguém antes. Então você chega na reunião, e os membros têm que aprovar algo, e fazem perguntas. Dá para ver isso nas reuniões. Parece que alguns membros não compreendem direito, mas acham que precisam concordar e aprovar, porque o presidente está dizendo “sim, eu revisei e está bom”, e por isso todos dizem sim. Você fica com a sensação de que é isso que está acontecendo. (Outros 13, 2018)

Esses comentários apontam para uma hierarquia de competências que se forma em torno dos comitês: os consultores (e, em certa medida, os presidentes dos CRs) são claramente apresentados como estando no controle dos conhecimentos necessários para lidar, de forma adequada, com a teia de incertezas envolvidas ao se determinar a remuneração dos executivos. Isso compõe um cenário cujo clima não é propício para reflexões mais profundas e críticas por parte do comitê.

#### **4.2.5 Fascínio pela Liderança**

A gestão da estupidez pode ameaçar processos de ação comunicativa ao propagar quadros ideológicos que definem e padronizam o papel de certos atores no ambiente da organização (Alvesson e Spicer, 2012). Uma forma poderosa de atuação da gestão da estupidez é através da disseminação de posições-sujeito ou identidades específicas (Alvesson e Spicer, 2012). Um excelente exemplo é a propagação da posição-sujeito “líder” — e seu corolário, o “seguidor” (Alvesson e Spicer, 2012). A “liderança” é um dos referentes mais influentes no campo da gestão (Francoeur e Paillé, 2018). Como salienta Alvesson (2013), o discurso de liderança tende a ser difundido por meio de alegações grandiosas que, na prática, talvez não se traduzam em impacto substantivo algum no comportamento organizacional.

Nosso material empírico destaca três principais “posições-sujeito” de líder, manifestando visões ideológicas mais amplas que tendem a marginalizar o pensamento crítico durante as reuniões dos CRs. A primeira posição-sujeito envolve a liderança carismática

supostamente exercida pelos altos executivos sobre os membros do CR. Em nossas entrevistas, o carisma dominante de vários executivos é justificado pelas qualidades “extraordinárias” dessas pessoas. Esses CEOs são vistos como dotados de habilidades sobrenaturais, sobre-humanas ou pelo menos excepcionais:

As pessoas falavam que o Carbonneau [treinador da equipe de hóquei Montréal Canadiens] ia fracassar, mas ele conseguiu vencer a temporada de 2007–2008 da Liga Nacional de Hóquei. Como? Não sabemos o que aconteceu no vestiário, mas antes prevalecia o conflito na equipe, e os jogadores reclamavam o tempo todo. Eram como crianças na escola. Aí aconteceu alguma coisa. Houve um líder que deve ter feito alguma coisa em algum momento. É a mesma coisa quando se quer distinguir os CEOs bons dos CEOs não tão bons. São as capacidades de liderança deles que contam. É a visão deles, a forma deles de gerir as coisas. A habilidade deles é o que nos impulsiona para a frente. (CR 13)

Nesse excerto, a pessoa entrevistada acompanha e reconhece as qualidades extraordinárias de um indivíduo real — Guy Carbonneau. As qualidades de indivíduos como ele seriam tão extraordinárias que beirariam a inefabilidade. Nesse caso, a liderança é definida, de forma bastante esotérica, como o culminar de um milagre no vestiário, justificando a remuneração elevada. O que ressaltamos aqui é que o reconhecimento das virtudes carismáticas dos altos executivos ameaça a capacidade de raciocínio substantivo dos CRs. Enquanto seus membros acreditarem nas qualidades extraordinárias dos CEOs, os efeitos do carisma irão se manifestar nas deliberações dos comitês, afetando assim a forma como se interpretam e consideram as questões de desempenho das empresas e as expectativas da sociedade.

A segunda posição-sujeito que emergiu das entrevistas está ligada à liderança exercida pelos consultores. Como já documentado, a expertise dos consultores é muitas vezes vista como um ponto de passagem obrigatório nos processos e deliberações dos CRs, sendo o envolvimento desses profissionais amplamente endossado e racionalizado na comunidade. Assim, muitos membros dos comitês, em particular os que se sentem inseguros, estão dispostos a se submeter à autoridade dos consultores, desde que estes mostrem algumas indicações, ainda que superficiais, da sua fiabilidade. Essa submissão acarreta a restrição da reflexividade substantiva — uma vez que o indivíduo não está inclinado a se envolver em um questionamento minucioso de situações específicas tratadas pelo comitê.

Nos excertos que se seguem, a veneração dos membros do CR em relação à liderança dos consultores está ligada à (suposta) capacidade destes últimos de coletar, homogeneizar e traduzir as informações de que dispõem de uma forma comparável e objetiva:

Dizemos [ao nosso consultor]: “precisamos do benefício de sua sabedoria sobre este assunto, precisamos conhecer as armadilhas, as vantagens, as desvantagens; precisamos da sua criatividade, porque você enxerga muito mais possibilidades de planos do que nós e queremos que você consiga nos trazer as melhores práticas”. (CR 23)

Se [os consultores] tiverem criado uma base de dados adequada, eles terão muitos números sobre um setor ou mesmo sobre as empresas em geral, o que permite que um comitê se compare com outras empresas de maneira mais ou menos objetiva. Acho que isso tem valor. (CR 21)

As duas citações representam os membros dos CRs como “verdadeiros seguidores” (Alvesson e Spicer, 2012), confiando fortemente na liderança dos consultores para pensar e tomar decisões, e restringindo, portanto, as próprias atividades intelectuais. Como mostra a

citação a seguir, os consultores de remuneração também estão bastante cientes de seu papel como corretores de conhecimento ao fornecer “perspectivas” ao conselho de administração:

Parece que somos particularmente atraentes para a comunidade de investimentos. Nos EUA, tivemos bastante sucesso trabalhando com empresas de capital aberto, muitas vezes de tamanho considerável. Quando existe um investidor que mantém relacionamento próximo com a empresa, ou quando há uma sociedade de participação que é muito influente, provavelmente há um lugar reservado [para os consultores] no conselho. Sabem, eles se sentem mais à vontade com a gente do que com alguém que fosse apresentado pela gestão. Esse seria um bom exemplo. Não é com a independência em si que eles estão preocupados — eles já partem do princípio de que isso está garantido. Eles estão mais... [breve silêncio] Eu diria que o que eles estão buscando é perspectiva. (Outros 9, 2018)

A terceira posição-sujeito personalizada que observamos envolve a (suposta) liderança exercida por vários membros dos CRs. Esta liderança é por vezes mobilizada através da “voz” da experiência em uma situação complexa – como salienta o próximo excerto:

No último comitê, o CEO levantou uma questão extremamente difícil: “O meu pessoal de investimento definiu as metas em dezembro de 2007, e o mercado entrou em colapso no primeiro trimestre de 2008. Então não vai ter nenhum bônus no final do ano. Mas não quero desmotivar a minha equipe”. Durante 45 minutos, ninguém se pronunciou. Fizemos perguntas: e se? Por que você está fazendo isso? Por que está sugerindo isso? Pensou nisso? O que ouvíamos do pessoal lá na reunião era a voz da experiência. Então, depois de uma hora de discussão, o CEO disse: “eu sugiro isso”. Não era o que ele tinha em mente no início. Ele disse: “eu sugiro isso. Vocês concordam?” Todos nós dissemos que sim. Esse é o melhor exemplo da contribuição de um comitê experiente. (CR 7)

Embora não saibamos, em detalhe, o conteúdo das perguntas feitas pelos membros do CR, podemos presumir que o pensamento instrumental esteve bastante presente. Curiosamente, o tipo de liderança mais venerado no âmbito do CR é a dos conselheiros que possuem experiência como CEOs. Assim,

Nosso comitê é composto por pessoas que já foram CEOs. Todos os quatro já trabalharam como CEOs. Quando se trata de remuneração de executivos, sabemos tudo sobre o assunto; nós vivenciamos isso. Conhecemos o papel de um CEO. Então, ficamos bem à vontade com tudo. (CR 7)

A crença por trás disso é que ex-CEOs saberiam como tratar a remuneração executiva. Esse tipo de conhecimento geraria sentimentos de empatia, consolidando a influência do CEO por meio de uma espécie de cumplicidade cultural e profissional que pode entorpecer a reflexividade crítica dos CRs. A experiência de CEO não só provaria que o indivíduo conhece os meandros da remuneração executiva, mas também indicaria que aquele membro do CR já recebeu, num passado mais ou menos distante, grandes quantias de dinheiro sob a justificativa de que o trabalho de CEO é inerentemente desafiador. Assim, os integrantes dos comitês podem simpatizar com um executivo acusado de não atingir metas ou de receber pacotes de remuneração extravagantes:

O trabalho do executivo é um trabalho de porco, já fiz isso e sei do que estou falando. É um emprego estressante. São empregos bem-remunerados, mas a expectativa de vida

profissional de um CEO é relativamente curta. Veja o tempo de vida dos CEOs agora, se você comparar as tendências dos últimos 15 anos. Fui CEO durante 12 anos, enquanto o meu sucessor durou quatro anos. Aí entrou outro, esse cara novo foi esmagado pelos títulos de curto prazo lastreados nas hipotecas [*asset-backed commercial papers*]. São trabalhos difíceis, sabe. Então é preciso pagar bem as pessoas. (CR 7)

Embora a empatia possa ser útil para criar uma sensação de conforto no comitê, sob uma perspectiva crítica, o ambiente empático pode produzir uma falsa impressão de deliberação genuína e permitir que a estupidez funcional opere silenciosamente. O clima empático pode sustentar a reprodução autorreferencial dos membros que não tendem a desafiar as exigências dos executivos.

Note-se que a predominância do pensamento instrumental, apoiada no fascínio dos integrantes dos CRs pela liderança de executivos e consultores, não significa que os comitês sejam impotentes para reagir contra os altos gestores quando uma questão polêmica se desenvolve. O pensamento instrumental pode atuar por argumentos que são instrumentalmente incoerentes. O trecho a seguir ilustra esse aspecto:

Eu estava numa empresa da indústria madeireira. Tínhamos decidido dar um bônus se a empresa conseguisse atingir o equilíbrio [*break-even*] em cima do investimento. O argumento do CEO era o seguinte: “Veja, este setor está na pior situação possível”. Eu respondi: “Certo, mas você quer que eu lhe dê um bônus por não ter conseguido retorno sobre o investimento? A verdade é que o seu setor está em crise. Vou dar um salário-base porque você precisa comer. Mas não darei bônus se você não ganhar dinheiro.” Votamos. Acho que, naquela ocasião, modéstia à parte, provavelmente influenciei a maioria dos votos a meu favor. (CR 12)

O que argumentamos aqui é que o pensamento dos comitês está rodeado por uma infraestrutura de gestão da estupidez que orienta, de forma sutil, a reflexividade de seus membros para a instrumentalidade, ao mesmo tempo que empurra o pensamento profundo e substantivo em direção à periferia. O fascínio dos conselheiros por ideias preconcebidas de liderança pode desempenhar um papel primordial na limitação do pensamento — de modo que o campo de questionamento e intervenção onde atuam esses indivíduos é de instrumentalização, onde é improvável que perguntas profundas sejam feitas e gerem ações práticas. A reflexividade substantiva não é uma característica frequente do papel dos membros dos CRs, como indicam as entrevistas.

Assim, diante da santidade e da sabedoria do mercado e do prestígio associado às funções de CEO e consultor, é provável que a reflexividade substantiva dos CRs seja restringida. O que emerge, então, é uma série de envolvimentos e intervenções caracterizados pela reflexividade instrumental. Assim, os membros se abstêm de questionar a natureza ética ou moral de algumas das questões-chave que supervisionam e arbitram. A avaliação que o CR faz dos riscos e das questões associadas à concepção das políticas de remuneração é, muitas vezes, reduzida a um exame instrumental, com dados de benchmarking fornecidos por consultores cuja liderança é profundamente apreciada. Seria este um retrato tranquilizador da situação da governança nas empresas de capital aberto?

## 5. DISCUSSÃO

O objetivo deste artigo era oferecer uma melhor compreensão das dinâmicas do conhecimento e da expertise no contexto dos CRs, explorando os limites à inteligência e à reflexividade substantiva de seus membros. Com base no conceito de estupidez funcional, os

resultados indicam que os integrantes desses comitês, embora empenhados no desenvolvimento do conhecimento e na resolução de problemas, não tendem a mobilizar três aspectos-chave do pensamento substantivo na concepção de políticas de remuneração: contestar pressupostos e convicções subjacentes, pedir justificativas relevantes e produzir raciocínio substantivo. Além disso, nossa análise proporciona alguns insights sobre como a gestão da consciência é exercida através de um aparato de gestão da estupidez (Alvesson e Spicer, 2012). Em particular, trazemos à tona o papel dos dispositivos de gestão da estupidez, que orientam o pensamento individual para a instrumentalidade. São eles os estereótipos, a doutrinação para a santidade e a sabedoria do mercado, a receptividade preconcebida ao papel dos consultores, e o fascínio pela identidade de liderança dos CEOs e consultores. Coletivamente, esses dispositivos visam implantar uma lógica de expulsão, tornando cada vez menos provável que se mobilize o pensamento substantivo no decorrer das deliberações do CR.

Três pontos de qualificação merecem considerações. Em primeiro lugar, os processos de gestão da estupidez não são mutuamente exclusivos — podem funcionar ao mesmo tempo. Por exemplo, a doutrinação para a sabedoria do mercado favorece o papel dos consultores ao contribuir para a prática do benchmarking. Em segundo lugar, as formas de gestão da estupidez que revelamos pertencem à ordem de uma infraestrutura de gestão que respalda certas capacidades socializadas e arraigadas, permitindo o funcionamento da estupidez funcional no âmbito dos CRs. Em terceiro lugar, a estupidez funcional possibilita que as decisões do conselho e a ação organizacional ocorram de maneira relativamente oportuna e instrumentalmente eficiente. No entanto, do ponto de vista de uma governança corporativa vibrante e frutífera, o grau de limitação do pensamento substantivo nos CRs que examinamos constitui uma preocupação séria (Gendron, 2018).

Por conseguinte, desafiamos um pressuposto comum relativo às práticas de governança corporativa que operam principalmente mobilizando capacidades cognitivas. Fazemos isso apontando a falta de pensamento substantivo dos membros dos CRs na concepção das políticas de remuneração. Também contestamos as várias narrativas existentes sobre a remuneração dos altos executivos, as quais partilham a crença de que falhas fatais na concepção das políticas de remuneração são devidas a um mau funcionamento sociotécnico que requer apenas alguma correção tecnológica ou cognitiva. Acreditamos que, na realidade, há uma necessidade de se revitalizar o pensamento substantivo na seara da governança corporativa.

Não é fácil mudar e realentar mentalidades (Bourdieu, 1984), sobretudo quando cercadas por uma infraestrutura de gestão de estupidez tão profundamente arraigada (Alvesson e Spicer, 2012). Seja nas relações pessoais com consultores, executivos e outros conselheiros, seja na mobilização impessoal das forças de mercado, nossa análise indica que os integrantes dos CRs se veem presos entre diferentes pontos da gestão de estupidez que operam dentro e fora da organização. O efeito geral é a restrição das capacidades reflexivas desses profissionais no que tange à concepção das políticas de remuneração. Pode-se dizer que, ao promover o pensamento instrumental, a falta de envolvimento dos membros dos CRs com a reflexividade substantiva afasta os comitês das suas responsabilidades administrativas. Esse tipo de pensamento tende a não desafiar os pressupostos convencionais — como a sabedoria do mercado, a expertise insubstituível dos consultores, a liderança inegável dos conselheiros com experiência como CEOs — no momento de determinar remunerações.

Apesar dos importantes desafios, a revitalização do pensamento substantivo precisa ser colocada como prioridade nas conversas sobre governança corporativa — tanto nos círculos acadêmicos como nos não acadêmicos. Embora os recursos atuais nos contextos de governança sejam, em larga medida, mobilizados para desenvolver o pensamento instrumental e aperfeiçoar técnicas que visam ao controle das incertezas, sugerimos que se promovam formas mais profundas de reflexividade e de inteligência, a fim de contestar aberrações na remuneração executiva e incentivar o pensamento crítico nas reuniões.



Por mais difícil que pareça, esse resgate não é um projeto impossível. Por exemplo, devem os institutos de formação de conselheiros modificar o currículo, de modo que os inscritos tenham contato com a pedagogia crítica? Esta última, no contexto da governança corporativa, poderia ter como objetivo fomentar o pensamento crítico ao (a) desestabilizar os conhecimentos básicos, tidos como certos, que esses profissionais trazem como bagagem, e (b) refletir sobre o contexto sócio-histórico e as relações de poder que circundam a administração das empresas (Bérubé e Gendron, 2022). Embora possa parecer descabido trazer a pedagogia crítica para a formação dos conselheiros, ela pode proporcionar um meio relevante para abalar o pensamento instrumental institucionalizado nos conselhos de administração.

De forma voluntária ou obrigatória, pode-se incitar os conselhos a alterarem sua composição, a fim de que sejam considerados para nomeação indivíduos cuja formação seja visivelmente diferente da do conselheiro típico. É sabido que os alunos que se formam em administração geralmente têm contato, em larga medida, com o pensamento instrumental (Bérubé e Gendron, 2022). Encontra-se o mesmo tipo de ênfase no campo da engenharia (Carter e Crowther, 2000). Por que não exigir que os conselhos tenham algumas — ou várias — vagas dedicadas a pessoas que tenham estudado áreas como sociologia, antropologia ou ciências políticas? Em suma, as nomeações poderiam visar perfis educacionais que deem mais ênfase ao raciocínio substantivo — em vez de corroborar a primazia do pensamento instrumental, hoje dominante no ensino superior (Dahl e Irgens, 2022; Lyotard, 1979).

O cerne da questão é modificar a ordem histórica nos padrões de pensamento que habitam os CRs, para que o raciocínio substantivo desempenhe um papel mais ativo do que periférico. Nosso estudo, portanto, inclui uma dimensão de práxis social (Smyth et al., 2022) — que é destacar a necessidade de revitalização da reflexão profunda nas deliberações dos comitês. O objetivo geral é levar os membros dos CRs a um estágio em que a reflexividade é diversificada, compreendendo uma mistura de reflexividade instrumental (em que os indivíduos se concentram, do ponto de vista funcional, na tarefa a ser realizada) e reflexividade substantiva (em que os indivíduos fazem uma análise profunda e crítica das condições e consequências de suas ações — Clegg e Pitsis, 2012).

## 6. CONCLUSÃO

O conceito de estupidez funcional trata de um aspecto da governança corporativa amplamente ignorado na literatura. Até onde sabemos, nosso estudo é um dos primeiros a procurar operacionalizar e estudar empiricamente, na área de governança corporativa, a estrutura teórica desenvolvida por Alvesson e Spicer (2012). Assim, pensamos que a presente pesquisa oferece vários caminhos interessantes e promissores para futuros trabalhos.

Em primeiro lugar, seria interessante examinar a forma como a estupidez funcional atua nos diferentes contextos de governança corporativa. Será que a dificuldade dos membros dos CRs em mobilizar uma reflexividade profunda também é encontrada em outros comitês do conselho, como, em especial, o comitê de auditoria? Além disso, não sabemos como a estupidez funcional muda e evolui ao longo do tempo (Alvesson e Spicer, 2012). Observar a dimensão temporal pode ajudar a compreender melhor como a estupidez funcional aumenta, diminui ou se estabiliza, sobretudo nos momentos seguintes a algum escândalo administrativo ou contábil. Como tal, o conceito de infraestrutura da gestão da estupidez pode fornecer uma explicação poderosa para a incrível recorrência desses escândalos e da impressão de que os conselhos têm grande dificuldade de aprender com o passado (Gendron, 2013). Incentivamos, também, a pesquisa educacional a ser realizada nos programas educativos e cursos para conselheiros, explorando diferentes formas de sensibilizá-los para a importância da reflexividade profunda e expô-los a deliberações onde questões substantivas são levantadas e debatidas.

Além disso, consideramos que vale a pena estudar a natureza das infraestruturas de gestão da estupidez, que abordamos *ex post*. Como decidimos utilizar o marco teórico da

estupidez funcional após a nossa coleta de dados ter sido realizada, não tivemos a oportunidade de investigar o aparato de gestão da estupidez através de perguntas personalizadas nas entrevistas. Por conseguinte, incentivamos os pesquisadores a realizar estudos específicos sobre a gestão da estupidez, a fim de examinar de forma mais aprofundada o conceito de infraestrutura, sua influência e a resistência que existe a ela nos contextos de governança corporativa, inclusive no seio dos institutos de formação de conselheiros.

Ao reconhecer o papel desempenhado pela estupidez funcional, esperamos promover uma atitude mais humilde nas comunidades da governança corporativa, que costumam celebrar o caráter intensivo em conhecimento e a inteligência de modo geral. Nossa ambição é fortalecer o reconhecimento, entre os conselheiros, de que a reflexividade substantiva deve desempenhar um papel mais significativo nas deliberações, e que os conselhos devem tomar cuidado para não sucumbir facilmente aos dispositivos de gestão da estupidez — os quais entorpecem, de forma sutil, a capacidade dos membros de questionar o que fazem. Por último, mas não menos importante, esperamos que, se os diferentes atores dentro da governança corporativa aprenderem a reconhecer as várias formas pelas quais a estupidez funcional se sustenta ali, eles possam reaver formas mais profundas de reflexividade no cotidiano.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 214-234.
- Alawattage, C., Graham, C., & Wickramasinghe, D. (2019). Microaccountability and biopolitics: Microfinance in a Sri Lankan village. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 38-60. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.008>
- Allen, P., Maguire, S., & McKelvey, B. (2011). *The Sage Handbook of complexity and management*. London, England: Sage Publications.
- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.
- Argyris, C. (1986). Skilled incompetence. *Harvard Business Review*, 64(5), 74-79.
- Atkins, J., Khalid, S., & Vincenza Barone, E. A. (2021). Exploring the evolution of qualitative research in financial markets and corporate governance: Identifying potential paths for future research. *Qualitative Research in Financial Markets*, 13(1), 1-15. <https://doi.org/10.1108/QRFM-02-2021-200>
- Bamber, M., & Abraham, S. (2020). On the “realities” of investor-manager interactivity: Baudrillard, hyperreality, and management Q&A sessions. *Contemporary Accounting Research*, 37(2), 1290-1325. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12539>
- Bender, R. (2011). Paying for advice: The role of the remuneration consultant in UK listed companies. *Vanderbilt Law Review*, 64, 361-396.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* (8<sup>th</sup> edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Bérubé, J., & Gendron, Y. (2022). Through students’ eyes: Case study of a critical pedagogy initiative in accounting education. *Accounting Education*, 31(4), 394-430. <https://doi.org/10.1080/09639284.2021.1997768>
- Bourdieu, P. (1984). *Questions de sociologie*. Paris, France: Minuit.
- Bravo, F., & Alcaide-Ruiz, M. D. (2019). The disclosure of financial forward-looking information: Does the financial expertise of female directors make a difference? *Gender in Management*, 34(2), 140-156. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2018-0120>
- Callon, M. (2009). Civilizing markets: Carbon trading between *in vitro* and *in vivo* experiments. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3/4), 535-548.

- Canadian Coalition for Good Governance (CCGG). (2013). *Building high performance boards*. Toronto, ON: CCGG.
- Carter, C., & Crowther, D. (2000). Unravelling a profession. The case of engineers in a British regional electricity company. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(1), 23-49. <https://doi.org/10.1006/cpac.1998.0284>
- Carter, C., & Spence, C. (2014). Being a successful professional: An exploration of who makes partner in the Big 4. *Contemporary Accounting Research*, 31(4), 949-981.
- Cioppa, P. (2006). Executive compensation: The fallacy of disclosure. *Global Jurist Topics*, 6(3), 1-10.
- Clegg, S. R., Barrett, M., Clarke, T., Dwyer, L., Grey, J., Kemp, S., & Marceau, J. (1996). Management knowledge for the future: Innovation, embryos and new paradigms. In S. Clegg & G. Palmer (Eds.), *The politics of management knowledge*, pp. 190-236. London, England: Sage Publications.
- Clegg, S. R., & Pitsis, T. S. (2012). Phronesis, projects and power research. In B. Flyvbjerg, T. Landman, & S. Schram (Eds.), *Real social science: Applied phronesis*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2010). Corporate governance in the post Sarbanes-Oxley era: Auditors' experiences. *Contemporary Accounting Research*, 27(3), 751-786.
- Cunliffe, A. L., & Jun, J. S. (2005). The need for reflexivity in public administration. *Administration & Society*, 37(2), 225-242.
- Dahl, T., & Irgens, E. J. (2022). Organizational learning the Nordic way: Learning through participation. *The Learning Organization*, 29(3), 229-242. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0065>
- Dai, N. T., Free, C., & Gendron, Y. (2019). Interview-based research in accounting 2000-2014: Informal norms, translation and vibrancy. *Management Accounting Research*, 42, 26-38. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.06.002>
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Empson, L. (2018). Elite interviewing in professional organizations. *Journal of Professions and Organization*, 5, 58-69. <https://doi.org/10.1093/jpo/jox010>
- Francoeur, V., & Paillé, P. (2018). *Leadership machiavélique*. Québec, QC: Presses de l'Université Laval.
- Gendron, Y. (2013). Learning from mistakes: Can the global financial crisis translate into social progress? *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(4), 333-343.
- Gendron, Y. (2018). Beyond conventional boundaries: Corporate governance as inspiration for critical accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.11.004>
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Cambridge, England: Polity Press.
- Glaser, B. (1962). Secondary analysis: A strategy for the use of knowledge from research elsewhere. *Social Problems*, 10(1), 70-74.
- Guénin-Paracini, H., Malsch, B., & Paillé, A. M. (2014). Fear and risk in the audit process. *Accounting, Organizations and Society*, 39(4), 264-288.
- Gupta, A., & Wowak, A. J. (2017). The elephant (or donkey) in the boardroom. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 1-30. <https://doi.org/10.1177/0001839216668173>
- Hamilton, S., & Micklethwait, A. (2006). *Greed and corporate failure: The lessons from recent disasters*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hermanson, D. R., Tompkins, J. G., Veliyath, R., & Ye Z. S. (2012). The compensation committee process. *Contemporary Accounting Research*, 29(3), 666-709.

- Johed, G., & Catasús, B. (2018). Auditor face-work at the annual general meeting. *Contemporary Accounting Research*, 35(1), 365-393. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12391>
- Le Breton, M., & Aggeri, F. (2020). The emergence of carbon accounting: How instruments and dispositifs interact in new practice creation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(3), 505-522. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2017-0111>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lyotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne*. Paris, France: Les Éditions de Minuit.
- Malsch, B. (2013). Politicizing the expertise of the accounting industry in the realm of corporate social responsibility. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 149-168.
- Malsch, B., & Salterio, S. E. (2016). "Doing good field research": Assessing the quality of audit field research. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 35(1), 1-22. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51170>
- Malsch, B., & Tessier, S. (2015) Journal ranking effects on junior academics: Identity fragmentation and politicization. *Critical Perspectives on Accounting*, 26, 84-98.
- Malsch, B., Tremblay, M.-S., & Gendron, Y. (2012). Sense-making in compensation committees: A cultural theory perspective. *Organization Studies*, 33(3), 389-421.
- March, J. G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, 27(3), 201-214.
- McNulty, T., Pettigrew, A., Jobome, G., & Morris, C. (2011). The role, power and influence of company chairs. *Journal of Management & Governance*, 15(1), 91-121.
- McNulty, T., Zattoni, A., & Douglas, T. (2013). Developing corporate governance research through qualitative methods: A review of previous studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 183-198.
- Ogden, S., & Watson, R. (2008). Executive pay and the search for legitimacy: An investigation into how UK remuneration committees use corporate performance comparisons in long-term incentive pay decisions. *Human Relations*, 61(5), 711-739.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4<sup>th</sup> edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pollner, M. (1991). Left of ethnomethodology: The rise and decline of radical reflexivity. *American Sociological Review*, 56(3), 370-380.
- Power, M. (2007). *Organizing uncertainty*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Power, M. (2013). The apparatus of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6/7), 525-543. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.07.004>
- Ronell, A. (2002). *Stupidity*. Chicago, IL: University of Illinois Press.
- Scherer, A., & Palazzo, G. (2007). Towards a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic books.
- Shearer, T. (2002). Ethics and accountability: From the for-itself to the for-the-other. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 541-573.
- Simon, H. (1972). Theories of bounded rationality. In C. B. McGuire, & R. Radner (Eds.), *Decision and organization*. Amsterdam, Holland: North-Holland Publishing Company.
- Smyth, S., Uddin, S., and Lee, B. (2022). Subject, method and praxis – Conducting critical studies in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 86, Article 102481. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102481>
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.

- Tremblay, M.-S., Gendron, Y., & Malsch, B. (2016). Gender on board: Deconstructing the “legitimate” female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 165-190.
- Tricker, B. (2012). *Corporate governance – principles, policies, practices*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Ungar, S. (2008). Ignorance as an under-identified social problem. *British Journal of Sociology*, 59(2), 301-326.