

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DINÂMICA DO PROCESSO DECISÓRIO EM EQUIPE:
ANÁLISE TEMPORAL-AMBIENTAL.

Fabiano Rodrigues

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu

SÃO PAULO
2009

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FABIANO RODRIGUES

**DINÂMICA DO PROCESSO DECISÓRIO EM EQUIPE:
ANÁLISE TEMPORAL-AMBIENTAL.**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Rodrigues, Fabiano

Dinâmica do processo decisório em equipe: análise temporal-ambiental / Fabiano Rodrigues. -- São Paulo, 2009.

272 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Bibliografia.

1. Estratégia organizacional 2. Tomada de decisão em grupo 3. Desempenho organizacional 4. Jogos de empresas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.401

**A meus pais, Therezinha e Antônio.
À minha querida esposa Thelma e aos
meus dois filhos, o pequeno Victor e o
pequenino Felipe, por me ensinarem as
dádivas do amor a cada dia!**

Agradeço, primeiramente, ao universo, que sempre conspira ao favor de nossos sonhos. Agradeço uma pessoa muito especial em seu modo de ser, de ensinar e de conduzir o processo de orientação desta tese, muito obrigado Prof. Abraham Yu, o senhor teve um papel muito importante em despertar-me o interesse em buscar, buscar sempre pelo processo de pesquisa estruturado, como meio de geração de conhecimento. Sua paciência, sabedoria oriental e disponibilidade, foram fundamentais. Espero que este seja o primeiro de muitos projetos conjuntos pela frente. Aos professores Washington Franco Mathias e Luiz Paulo Lopes Fávero, pelos comentários inteligentes na qualificação deste trabalho. Ao professor Antonio Sauaia, por ter acreditado em meu potencial no início deste projeto. Ao pesquisador John Mathieu, da Universidade de Connecticut, pelas intensas conversas sobre o processo de avaliação das equipes desta tese. A meus pais, Therezinha e Antônio, por todo o amor e carinho que me deram, vocês são pessoas espetaculares, que sempre acreditaram em mim, amo vocês. À minha irmã Shirley, mulher que admiro por sua força. À minha esposa querida, Thelma, pela paciência e amor indispensáveis nesta fase de minha vida, pelo sorriso constante, motivação contínua, ótimas idéias sobre a tese e, principalmente, por fazer parte da minha vida. A meus filhos, Victor e Felipe, semeadores de alegria nesta minha jornada no planeta Terra. Sejam bons! Sempre! Um agradecimento especial ao professor, amigo e catalisador de inúmeras mudanças do meu modo de enxergar o mundo, mestre Marcio Marques de Oliveira. Você foi um dos grandes responsáveis da minha sede em aprender, um verdadeiro mentor intelectual! A todos meus companheiros do Núcleo Decide da FEA, pelas intensas e interessantes conversas sobre a teoria e a prática das decisões, em especial ao amigo Juliano Frohener. À ESPM, que me abriu as portas para praticar, diariamente, o ato de ensinar. Principalmente aos professores Ilan Avrichir, Marcos Amatucci e Laura Gallucci, por terem acreditado sete anos atrás num jovem professor. Aos meus queridos alunos da ESPM, por me permitirem, no dia-a-dia, aprender, mais e mais, bem como por terem me ajudado na condução desta pesquisa. Ao meu grande amigo Fabiano Cordaro, por sua amizade, carinho e palavras sábias em todas as fases de minha vida. Aos meus amigos da graduação na Poli, pessoas ímpares, movimentem este país! Ao meu ex-sócio e amigo Marco Aurélio Spyer Prates, por seu meu guru no mundo dos negócios. Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, auxiliaram na execução deste projeto. Obrigado!

**[...] Vale apenas lembrar que, embora haja
uma vasta diferença entre nós no que
diz respeito aos fragmentos que
conhecemos, somos todos iguais
no infinito de nossa ignorância.**

Karl Popper

RESUMO

Este estudo investiga a dinâmica do processo decisório conduzido por equipes ao longo do tempo e em ambientes com distintas latitudes de ação. A elaboração deste estudo contou com uma revisão teórica sobre modelos integrados para análise do processo decisório estratégico; o processo decisório conduzido por equipes e o uso do simulador de negócios *Markstrat* em pesquisas no campo da administração. Partindo da fundamentação teórica, propõe um modelo temporal-ambiental para o teste da efetiva participação das equipes de gestão na busca por melhores resultados organizacionais. A metodologia consistiu em um levantamento de dados sobre o perfil das equipes (conhecimento prévio em administração de empresas e grau de propensão ao risco), da qualidade dos processos episódicos (processo de transição, ação e interpessoal) e dos resultados (valor das ações das empresas) ao longo de dois momentos da gestão, denominados como episódios de gestão. As 89 equipes deste estudo, distribuídas em 17 indústrias, compostas por um total de 442 gestores, são formadas por estudantes do último ano de um curso de Administração, em São Paulo, na disciplina semestral Jogos de Empresas, entre fevereiro/2008 e junho/2009. Utilizou-se a modelagem de equações estruturais via *partial least squares* como técnica de estatística multivariada para a avaliação quantitativa do modelo temporal-ambiental. Como principais resultados, verificaram-se diferentes relações de causa e efeito entre os perfis das equipes e seus processos nos resultados ao longo do tempo de gestão sob diferentes condições ambientais. A principal contribuição deste estudo consiste no avanço do estudo integrativo sobre o processo decisório estratégico conduzido por equipes, por meio da análise da influência temporal da latitude de ação sobre a dinâmica decisória.

ABSTRACT

This piece of work investigates into the dynamics of the decision-making process undertaken by teams within a certain timeframe and within environments with distinct latitudes of action. The design of this study includes a literature review on integrated models for the strategic decision-making process analysis, the decision-making process undertaken by teams and the application of the business simulator Markstrat in the field of management research. From the theoretical foundation on, it builds a time-environment model for the testing of the effective participation of the management teams to seek better organizational results. The methodology involves data gathering on the profile of the teams (previous management knowledge and risk-taking degree), on the quality of the episodic processes (transition, action and interpersonal process) and on the results (stock value of the companies) over two specific moments of the management activity known as management episodes. The total of 442 managers who originated 89 teams divided into 17 industry sectors are undergraduates from the last year of the Business Administration program in the city of São Paulo, Brazil, enrolled in the semester-long course of Business Games, between February of 2008 and June of 2009. This research applied structural modeling via partial least squares as the multivariate statistics technique for the quantitative evaluation of the time-environment model. The main results referred to different cause-effect relations amongst the profile of the teams and their processes upon the results over the management timeframe under different environmental conditions. The most relevant contribution of this piece of work is the advancement of the integrative study about the strategic decision-making process undertaken by teams via the analysis of temporal influence by the latitude of action over the decision-making dynamics.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE TABELAS.....	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Processo decisório: natureza multidimensional	12
1.2 Objeto de estudo.....	17
1.3 Problema de pesquisa	17
1.4 Objetivos da pesquisa	17
1.5 Justificativa teórica e prática.....	18
1.6 Aspectos metodológicos	21
1.7 Síntese das principais contribuições do estudo	23
1.8 Organização do estudo.....	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1 Processo decisório estratégico: modelos integrados.....	30
2.1.1 Decisão na gestão	30
2.1.2 Processo decisório estratégico e perspectivas analíticas	34
2.1.5 <i>Managerial discretion</i> – Latitude de ação	57
2.1.6 Síntese sobre processo decisório estratégico	64
2.2 Processo Decisório em Grupos.....	67
2.2.1 Conceitos iniciais	67
2.2.2 Modelos para análise de equipes	69
2.2.3 Processo decisório em grupos: dimensões.....	81
2.2.4 Síntese sobre processo decisório em grupo	92
2.3 O simulador estratégico <i>Markstrat</i>	95
2.3.1 Histórico dos jogos de empresas (JE).....	95
2.3.2 Conceituação de JE.....	96
2.3.3 Benefícios e preocupações no uso de JE	97
2.3.4 Pesquisas com jogos de empresas: cenário nacional.....	100
2.3.5 Descrição do <i>Markstrat</i>	102
2.3.6 Pesquisas em administração com o uso do <i>Markstrat</i>	106
2.3.7 Síntese sobre o simulador estratégico <i>Markstrat</i>	109
2.4 Síntese da fundamentação teórica	110
2.4.1 Conteúdo das pesquisas	110
2.4.2 Visão dicotômica.....	114
2.4.3 Aspectos metodológicos	117
3 MODELO CONCEITUAL DA TESE.....	119
3.1 Etapa I: Especificações iniciais do modelo.....	120
3.2 Etapa II – Esquematização teórica da tese.....	124
3.3 Etapa III – Construção final do modelo conceitual.....	126
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	133
4.1 Tipo de pesquisa	133
4.2 Amostra.....	135
4.3 Operacionalização da latitude de ação.....	136
4.4 Levantamento e instrumentos para coleta de dados	140
4.4.1 Perfil dos gestores	141
4.4.2 Processos episódicos.....	142

4.4.3	Desempenho das empresas simuladas	143
4.5	Estratégia para análise dos dados	145
4.5.1	Análises descritivas	145
4.5.2	MEEPLS (Modelagem de Equações Estruturais via <i>partial least square</i>).....	146
4.6	Modelo operacional da tese.....	150
4.7	Avaliação do modelo PLS.....	154
4.8	Limitações metodológicas.....	160
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	163
5.1	Análise iniciais	163
5.1.1	Cálculo do índice de concordância entre os membros de cada equipe.....	163
5.1.2	Análise do valor das ações das indústrias	164
5.1.3	Análise descritiva	168
5.2	Avaliação do modelo de mensuração	169
5.2.1	Modelo geral – avaliação do modelo de mensuração.....	170
5.2.2	Modelo <i>Vodite</i> – avaliação do modelo de mensuração	174
5.2.3	Modelo <i>Sonite</i> – avaliação do modelo de mensuração.....	183
5.3	Análise do modelo estrutural	187
5.3.1	Modelo estrutural – Geral	188
5.3.2	Modelo estrutural – Grupo estratégico <i>Vodite</i>	192
5.3.3	Modelo estrutural – Grupo estratégico <i>Sonite</i>	195
5.4	Hipóteses da pesquisa	199
6.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	205
6.1	Análise entre modelos.....	205
6.2	Discussão das hipóteses de pesquisa	211
7.	CONCLUSÃO.....	225
7.1	Contribuições da pesquisa.....	225
7.1.1	Contribuições teóricas	226
7.1.2	Contribuições metodológicas	233
7.1.3	Implicações práticas	235
7.2	Limitações da pesquisa	236
7.3	Proposição de novos estudos.....	237
7.3.1	Proposições gerais	238
7.3.2	Alteração do conteúdo das hipóteses de pesquisa	238
	REFERÊNCIAS	241
	APÊNDICES.....	257
	APÊNDICE 1: EXPERIÊNCIA COM JOGOS DE EMPRESAS	258
	APÊNDICE 2: AVALIAÇÃO DO GRAU DE PROPENSÃO AO RISCO	259
	APÊNDICE 3: PROCESSOS DE TRANSIÇÃO	260
	APÊNDICE 4: PROCESSOS DE AÇÃO	261
	APÊNDICE 5: PROCESSOS INTERPESSOAIS	262

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE: Average Variance Extracted

BAR: Behaviorally Anchored Response

CSI: Cognitive Style Index

CV: Coeficiente de Variação

DESVPAD: Desvio-Padrão

EAG: Equipe de Alta Gestão

EGS: Exercício de Gestão Simulada

HLM: Hierarchical Linear Model

IES: Instituição de Ensino Superior

I-P-O: Input – Process – Output

IMOI: Input, Mediator, Output, Input

JE: Jogo de Empresa

JPI: Job Preference Inventory

LA: Latitude de Ação

MANOVA: Multi-Analysis of Variance

MBA: Master Business in Administration

MEE: Modelagem de Equações Estruturais

MEEPLS: Modelagem de Equações Estruturais via Partial Least Square

MMG: Multinational Management Game

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

PLS: Partial Least Square

QI: Quociente de Inteligência

R&D: Research and Development

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes vertentes sobre o processo decisório estratégico	36
Quadro 2: Dimensões da latitude de ação.....	59
Quadro 3 - Objetivos apresentados pelos artigos pesquisados	64
Quadro 4 - Modelos estudados dentro do enfoque I-P-O.....	66
Quadro 5 - Classificação dos modelos pela sua dinamicidade	70
Quadro 6 - Dimensões no processo decisório em grupos: panorama geral	81
Quadro 7 - Objetivos apresentados pelos artigos	93
Quadro 8: Pesquisas nacionais com jogos de empresas	101
Quadro 9 - Decisões no <i>Markstrat</i>	104
Quadro 10 - Pesquisas em gestão com o uso do <i>Markstrat</i>	107
Quadro 11 - Síntese da revisão teórica	111
Quadro 12: Síntese final – análise estrutural	117
Quadro 13 - Pesquisa quantitativa e qualitativa	134
Quadro 14: Análise das diferenças entre amostras.....	135
Quadro 15: Latitude de ação dos grupos estratégicos	139
Quadro 16: Exemplo da escala <i>BAR</i> para o indicador especificação de metas.....	143
Quadro 17 - Instrumentos para coleta de dados	144
Quadro 18: Comparativo entre a estimação via PLS e Matriz de Covariâncias	148
Quadro 19: Critérios de avaliação da técnica PLS	159
Quadro 20: Hipótese <i>versus</i> Estratégia MEEPLS	160
Quadro 21: Resultados das hipóteses temporais-ambientais	199
Quadro 22: Tese <i>versus</i> Mathieu e Schulze (2006).....	231

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cálculo do índice r_{wj}	164
Tabela 2: Análise do valor de ação das indústrias <i>Markstrat</i>	165
Tabela 3: Análise do valor da ação ao longo do tempo	166
Tabela 4: Análise comparativa do valor da ação entre os grupos estratégicos	166
Tabela 5: Análise comparativa do valor da ação entre os grupos estratégicos	167
Tabela 6: Análise descritiva (3 modelos)	168
Tabela 7: Cargas dos indicadores reflexivos (modelo geral).....	171
Tabela 8: Pesos dos indicadores formativos (modelo geral)	171
Tabela 9: Cargas cruzadas (modelo geral).....	172
Tabela 10: Correlação de <i>Pearson</i> (modelo geral).....	173
Tabela 11: Confiabilidade dos construtos (modelo geral)	174
Tabela 12: Cargas dos indicadores reflexivos (modelo <i>Vodite</i>)	175
Tabela 13: Pesos dos indicadores formativos (modelo <i>Vodite</i>)	175
Tabela 14: Cargas cruzadas (modelo <i>Vodite</i>)	176
Tabela 15: Correlação de <i>Pearson</i> (modelo <i>Vodite</i>)	177
Tabela 16: Confiabilidade dos construtos (modelo <i>Vodite</i>).....	178
Tabela 17: Cargas dos indicadores reflexivos (modelo <i>Vodite</i> modificado)	180
Tabela 18: Pesos dos indicadores formativos (modelo <i>Vodite</i> modificado).....	180
Tabela 19: Cargas cruzadas (modelo <i>Vodite</i> modificado).....	181
Tabela 20: Correlação de <i>Pearson</i> (modelo <i>Vodite</i> modificado).....	181
Tabela 21: Confiabilidade dos construtos (modelo <i>Vodite</i> modificado)	182
Tabela 22: Cargas dos indicadores reflexivos (modelo <i>Sonite</i>).....	183
Tabela 23: Pesos nos indicadores formativos (modelo <i>Sonite</i>).....	184
Tabela 24: Cargas cruzadas (modelo <i>Sonite</i>).....	185
Tabela 25: Correlação de <i>Pearson</i> (modelo <i>Sonite</i>).....	185
Tabela 26: Confiabilidade dos construtos (modelo <i>Sonite</i>).....	186
Tabela 27: Avaliação do modelo estrutural – Modelo Geral.....	190
Tabela 28: Avaliação do modelo estrutural – Grupo estratégico <i>Vodite</i>	194
Tabela 29: Avaliação do modelo estrutural – Grupo estratégico <i>Sonite</i>	197
Tabela 30: Diferenças de R^2 entre modelos	206
Tabela 31: Comparação do nível de significância entre modelos	207
Tabela 32: Análise da significância da diferença das Estatísticas T	208

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Desenho geral da tese	16
Ilustração 2: Aspectos metodológicos	21
Ilustração 3: Sequência lógica do estudo	28
Ilustração 4: Fundamentos teóricos	29
Ilustração 5 - Estruturação do processo decisório	32
Ilustração 6: Análise estratégica – perspectivas e fatores de análise	39
Ilustração 7 - Escolha estratégica sob condições de racionalidade limitada.....	41
Ilustração 8: Uma perspectiva “ <i>upper echelons</i> ” da organização	42
Ilustração 9 - Modelo sistêmico com enfoque na teoria da contingência.....	45
Ilustração 10 - Modelo de decisão estratégica	46
Ilustração 11 - Processo decisório estratégico – uma estrutura integrada	48
Ilustração 12 - Mudança Estratégica: uma estrutura multilentes	51
Ilustração 13 - Fatores de influência no processo decisório estratégico.....	53
Ilustração 14: Modelo integrado de efetividade do processo decisório estratégico	55
Ilustração 15: Latitude de ação como ponte entre diferentes perspectivas	58
Ilustração 16: Dimensão ambiental – diferentes níveis de influência	62
Ilustração 17 - Modelo de eficácia de grupo.....	71
Ilustração 18 - Modelo de desempenho de equipe	73
Ilustração 19 - Modelo de ciclo de vida do grupo.....	74
Ilustração 20: Manifestação dos processos nas fases de transição e ação	76
Ilustração 21 - Modelo dinâmico de conclusão de tarefas em equipe	78
Ilustração 22 - Modelo temporal: experimento no <i>Capsim</i>	79
Ilustração 23 - Representação esquemática da estrutura de adequação	88
Ilustração 24 - Modelo de conflito em grupo e desempenho	90
Ilustração 25 - Relação entre conflito e desempenho	91
Ilustração 26 - Natureza multidimensional	113
Ilustração 27: Modelo conceitual e hipóteses de pesquisa	119
Ilustração 28 - Opções de pesquisa da tese.....	120
Ilustração 29: Modelo macro da tese.....	125
Ilustração 30: Pilares conceituais das hipóteses “temporais-ambientais”	126
Ilustração 31 - Modelo temporal-ambiental da tese	127
Ilustração 32: Modelo operacional da tese.	151

Ilustração 33: Modelo estrutural e de mensuração	152
Ilustração 34: Diferença entre indicadores reflexivos e formativos	153
Ilustração 35: Modelo MEEPLS Geral.....	189
Ilustração 36: Modelo MEEPLS MODIFICADO para grupo estratégico <i>Vodite</i>	193
Ilustração 37: Modelo MEEPLS para o grupo estratégico <i>Sonite</i>	196
Ilustração 38: Encadeamento do processo de transição, ação e resultado	213
Ilustração 39: Relação entre o processo de ação e transição	214
Ilustração 40: Relacionamentos na hipótese 4	216
Ilustração 41: Relacionamentos na hipótese 5	217
Ilustração 42: Composição do perfil das equipas	220
Ilustração 43: Relacionamento entre perfil e resultado organizacional.....	221
Ilustração 44: Relacionamento entre perfil e processos episódicos	222
Ilustração 45: Explicação do resultado organizacional	223
Ilustração 46: Síntese das contribuições da pesquisa	225
Ilustração 47: Visão temporal-ambiental do processo decisório.....	227
Ilustração 48: Síntese das relações temporais-ambientais.....	228

1 INTRODUÇÃO

A motivação inicial para a elaboração desta tese advém do interesse, curiosidade e vivência do autor na temática decisória. O autor, desde 2007, faz parte do Núcleo Decide da FEA-USP, núcleo de pesquisa destinado ao estudo e reflexão da teoria e prática da Análise de Decisão. O autor possui também experiência acumulada em diversas arenas relacionadas ao uso de Jogos de Empresas para a prática e aprendizagem sobre decisões empresariais (ver Apêndice 1).

Esta junção entre a Análise de Decisão e Jogos de Empresas motivou a elaboração desta pesquisa que tem como tema: o estudo da dinâmica do processo decisório estratégico conduzido por equipes.

Duas vertentes de pesquisa acadêmica abordam a dinâmica do processo decisório, uma que analisa o processo decisório estratégico e outra que analisa o processo decisório conduzido por equipes, ou seja, uma mais relacionada à linha de estratégia e outra com maior foco em psicologia organizacional e trabalho em equipes. A base destes dois campos de pesquisa é similar, mas com trilhas de estudos em paralelo, com pouca interface entre os autores. Esta tese procura articular os achados e estruturas de análise destes campos, checando similaridades e diferenças, buscando contribuir nestas duas arenas de pesquisa.

A dinâmica decisória, cada vez mais, em todas as esferas, operacionais, táticas e estratégicas, vêm sendo realizada pela junção de cérebros, habilidades e competências, ou seja, por equipes.

Vêm-se ao redor equipes de venda, de desenvolvimento de novos produtos, de marketing, de alta gestão, de projetos, conselhos administrativos, entre outros tipos. Pessoas, temporariamente ou por períodos mais prolongados, buscam, pela união de esforços, físicos e intelectuais, melhor geração de resultados empresariais e, por que não, satisfação em suas atividades.

As decisões empresariais variam em sua complexidade, abrangência, riscos e incertezas associadas. As decisões com maior impacto nos negócios de uma empresa, e até mesmo para

a sua sobrevivência, são de cunho estratégico. As decisões estratégicas são as mais complexas, nas quais a incerteza, os recursos alocados, os riscos e conseqüências são maiores.

O processo decisório estratégico possui muitos elementos e interações. Imagine-se a decisão de uma empresa em lançar um novo produto na indústria eletrônica, como um novo aparelho de telefonia celular. Muitos elementos estão envolvidos ao longo dessa decisão. Como os competidores estão posicionados? Existe sinalização de movimentos estratégicos por parte dos concorrentes? Qual o grau de competitividade da indústria? Qual a capacitação dos gestores para tal decisão? Qual sua capacidade de implementação do lançamento? Como coordenar o processo de lançamento? Como gerir os conflitos ao longo do processo decisório? Essas são algumas das inúmeras preocupações nessa decisão única.

Neste contexto, vários aspectos possuem interferência na dinâmica do processo decisório, dando-lhe uma natureza multidimensional, como por exemplo, o nível de conhecimento e propensão ao risco dos gestores, as características e pressões do ambiente externo no qual a organização está inserida, o tipo de decisões executadas, com diferentes graus de complexidade e o modo de condução, ou seja, a maneira pela qual o processo decisório é trabalhado.

1.1 Processo decisório: natureza multidimensional

A natureza multidimensional do processo decisório estratégico vem sendo estudada pela criação e uso de modelos integrados de análise, tanto de cunho teórico, desenvolvidos por Hambrick e Mason (1984), Ginsberg e Vektraman (1985), Rajagopalan *et al* (1993), Rajagopalan e Spreitzer (1996), como testados empiricamente, por Papadakis *et al* (1998), Hitt e Tyler (1999) e Elbanna e Child (2007a).

Estes modelos abordam variáveis similares como o perfil dos gestores e das equipes de gestão (conhecimento, grau de propensão ao risco), o tipo de decisão (fusão, aquisição, criação de novos produtos, entrada em novos mercados) e do contexto externo (hostilidade, competitividade), as características do processo decisório (formalidade, comunicação interna, planejamento), e os resultados (*market share*, lucro, faturamento, valor da ação) da dinâmica.

O *design* de pesquisa é predominantemente estático, *cross sectional*, investigando as relações entre as variáveis pesquisadas em um dado momento no tempo.

Estes autores apontam para a possibilidade de uso de modelos mais dinâmicos, que incorporem, por exemplo, a natureza temporal envolvida no processo decisório, bem como o uso de técnicas estatísticas multivariadas mais avançadas, tais como modelagem por equações estruturais e modelos de análise hierárquica para a captura de aspectos mais sutis nas relações de causa e efeito entre as variáveis que impactam a qualidade dos processos decisórios. Todavia, como dificuldades para o uso de tais recomendações, os autores sinalizam o elevado tamanho das amostras necessárias, no caso das técnicas estatísticas, e a dificuldade no acompanhamento longitudinal, por longos períodos de tempo, da dinâmica do processo decisório, recorrendo-se, em alguns casos, a entrevistas *ex-post*, visando a reconstituição dos fatos envolvidos nas decisões.

Conforme apontada por Hambrick (2007), uma possível alternativa metodológica consiste no uso de Jogos de Empresas como ambiente simulado da dinâmica do processo decisório estratégico para a obtenção de dados longitudinais em amostras de tamanho superior.

Os Jogos de Empresas, como, por exemplo, o simulador estratégico *Markstrat*, vem sendo utilizados para estudos em Administração de Empresas, nas áreas de estratégia e decisão, em temas como: relação entre o otimismo da equipe de alta gestão, processo decisório e desempenho (PAPENHAUSEN, 2006), relacionamento entre a acuracidade na percepção do movimento dos competidores e o desempenho das equipes (GLAZER; WEISS, 1993), relação entre desempenho real e expectativas sobre o desempenho (KANT; HURLEY, 1999). Estes estudos utilizam partes do processo decisório, majoritariamente por meio de regressões simples ou múltiplas, com *designs* de pesquisa pouco integrativos, ou seja, a maioria investiga como determinadas variáveis afetam diretamente o desempenho da equipe de gestão.

Esta tese utilizará o *software Markstrat* como ferramenta para um estudo integrativo, envolvendo os relacionamentos entre as características da equipe de gestão, o processo decisório, o contexto ambiental e o resultado empresarial ao longo do tempo de gestão.

No campo de análise do processo decisório estratégico, encontram-se duas perspectivas de investigação, a determinista (PORTER, 1980) e a do papel da escolha dos gestores (HAMBRICK; MASON, 1984). A primeira advoga a relevância do contexto ambiental no direcionamento dos resultados empresariais, a segunda sinaliza a importância dos gestores como agentes ativos no processo de obtenção dos resultados. Bourgeois (1984) relata a importância da articulação entre estas duas perspectivas, aparentemente dicotômicas, na construção de pesquisas consistentes, com o contexto ambiental como uma contingência a ser considerada.

A influência do contexto ambiental possui diversos tratamentos pelos pesquisadores, tais como concentração, barreiras de entrada e diversidade entre empresas competidoras (HITT; TYLER, 1991), incerteza e complexidade (RAJAGOLAPAN *et al*, 1993), bem como hostilidade e dinamismo (PAPADAKIS *et al*, 1998). Diversos tratamentos utilizados para o contexto ambiental, mas uma base em comum, o ambiente como válvula reguladora na busca por melhores resultados numa dada indústria.

Esta tese usará o conceito de latitude de ação para o estudo da influência do contexto ambiental na importância relativa dos gestores, processos decisórios e resultados organizacionais. Para Finkelstein (1988), a latitude de ação consiste na liberdade de ação dos gestores, condicionada pelo entorno ambiental, pela própria organização ou características inerentes aos próprios gestores. A dimensão ambiental pode proporcionar distintos níveis de latitude de ação, que por sua vez pode expandir ou restringir as opções dos gestores em suas decisões.

Hambrick (2007), numa análise crítica do modelo *Upper Echelons Theory* criado em 1984, avaliou o potencial, pouco explorado, do uso da latitude de ação como uma importante variável moderadora dos efeitos positivos das equipes de gestão nos resultados organizacionais. Esta tese usará a influência da latitude de ação na análise conjunta do trinômio: equipe de gestão, processo decisório e resultado organizacional.

Na literatura sobre o processo decisório em grupo, o estudo de Salas *et al* (2007) traz uma extensa revisão sobre o uso de modelos integrados para análise da efetividade de grupos de trabalho. Os trabalhos pesquisados são variados, 101 artigos no total, dos quais seis foram

selecionados pelos autores para serem estudados em maior profundidade, por caracterizarem distintos graus de dinamicidade na análise do processo decisório.

Salas *et al* (2007) constataram a predominância de estudos com modelos I-P-O (*Input – Process – Output*) em seus *designs* de pesquisa. Os modelos do tipo I-P-O também foram encontrados nos modelos integrados para a análise do processo decisório estratégico. Neste tipo de modelo, as variáveis de *input*, ou seja, antecedentes, impactam o processo decisório estratégico (*process*), que por sua vez associa-se aos resultados obtidos (*output*), de forma seqüencial.

É relevante destacar que, ao término de seu artigo, Salas *et al* (2007) assinalam, como no campo de pesquisas sobre o processo decisório estratégico, a maciça predominância de estudos estáticos, de *design cross sectional*, com raras exceções.

Uma das exceções, por sua natureza temporal, trata-se do artigo de Michele Marks, John Mathieu e Stephen Zaccaro, de cunho teórico, que propõe uma nova taxonomia para a avaliação de processos episódicos que possuem impacto no resultado empresarial. Processos episódicos porque são recorrentes ao longo do tempo, ou seja, ao longo de episódios temporais (MARKS *et al*, 2001).

Os processos episódicos definidos por Marks *et al* (2001) são configurados como: 1) processos de transição, nos quais os gestores preocupam-se com aspectos relacionados ao planejamento, formulação de estratégias e especificação de metas; 2) processos de ação, para o atendimento das metas estabelecidas a priori, por meio do monitoramento dos concorrentes, do mercado e coordenação de suas atividades e 3) processos interpessoais, que tratam das relações entre os gestores, da gestão dos conflitos e dos afetos na equipe, bem como a motivação para o desenvolvimento e execução da tarefa, permeando os processos de transição e ação ao longo do tempo.

A articulação das idéias expostas deu origem ao desenho geral da tese, de natureza integrativa, com enfoque temporal-ambiental. A Ilustração 1 apresenta o relacionamento entre os principais blocos teóricos inseridos no escopo da tese.

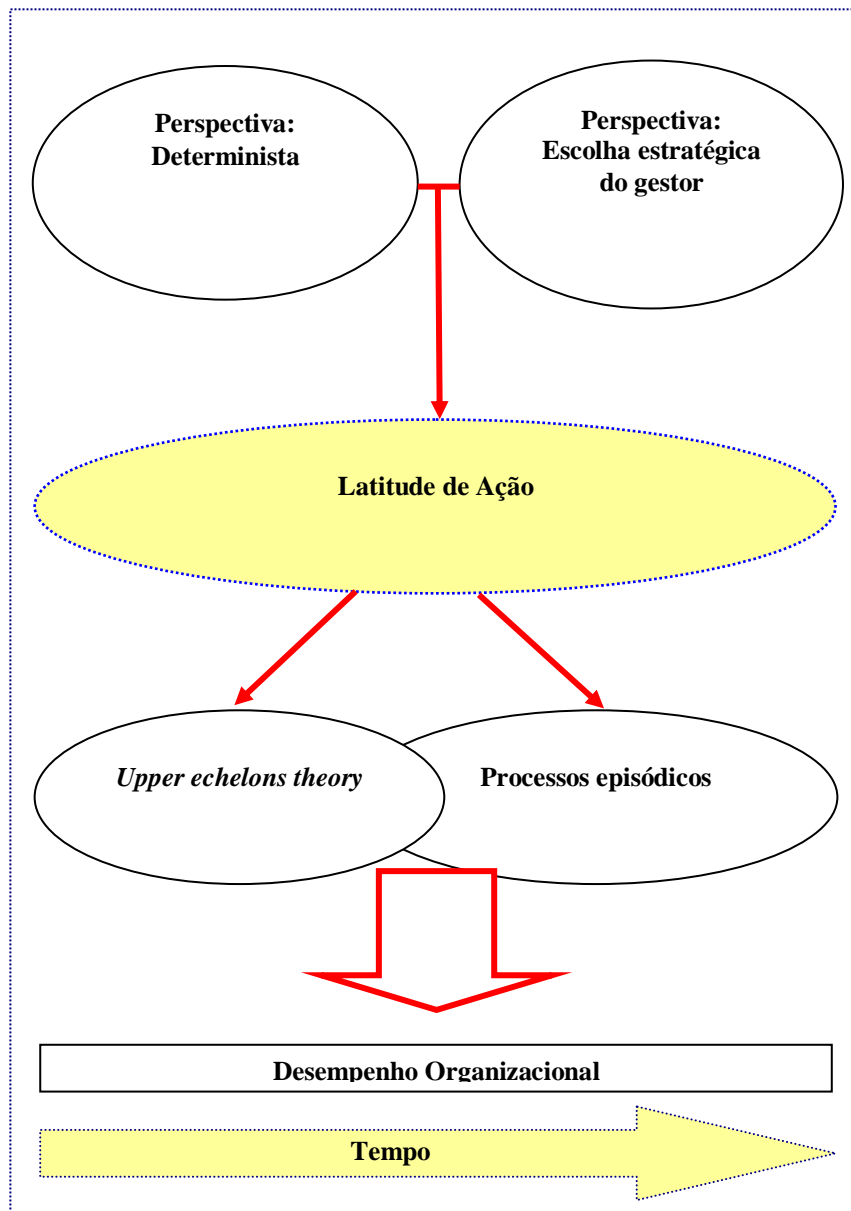


Ilustração 1: Desenho geral da tese

A Ilustração 1 mostra a opção desta tese, cuja idéia central consiste na integração de estudos sobre processo decisório estratégico e processo decisório em grupos, determinismo ambiental e papel da escolha dos gestores, teoria dos altos escalões e modelo sobre processos episódicos. A latitude de ação e o efeito temporal entram na tese como elementos contingenciais, culminando na criação de um modelo com enfoque temporal-ambiental.

As relações teóricas apresentadas na Ilustração 1 serão alvo de detalhamento ao longo do Capítulo 3 – Modelo conceitual da tese.

1.2 Objeto de estudo

O objeto de estudo da tese consiste na análise da dinâmica do processo decisório estratégico conduzido por equipes e seu conseqüente resultado econômico ao longo do tempo, sob ambientes que propiciem distintas latitudes de ação aos gestores, entendendo que, tanto o ambiente competitivo como os gestores possuem sua contribuição no resultado organizacional.

1.3 Problema de pesquisa

Qual o comportamento das relações entre o perfil da equipe de gestão, o processo decisório e o resultado organizacional, sob diferentes situações de latitude de ação e ao longo do tempo?

1.4 Objetivos da pesquisa

Geral: Contribuir para o entendimento das relações e intensidades, em diferentes situações de latitude de ação e de tempo, entre os perfis dos gestores e o processo decisório no resultado organizacional.

Objetivos específicos:

- Desenvolver um modelo teórico temporal-ambiental para a análise do processo decisório conduzido por equipes;
- Testar empiricamente o modelo temporal-ambiental;
- Analisar a influência do perfil das equipes de gestão (conhecimento prévio em administração de empresas e grau de propensão ao risco) nos resultados organizacionais, em ambientes com distintos graus de latitude de ação e ao longo do tempo;

- Checar a influência dos processos decisórios episódicos (transição, ação e interpessoal) nos resultados organizacionais, em ambientes com distintos graus de latitude de ação e ao longo do tempo;
- Observar a relação existente entre os 3 processos decisórios episódicos (transição, ação e interpessoal), em distintos graus de latitude de ação e ao longo do tempo;

1.5 Justificativa teórica e prática

O tema decisão vem sendo objeto de estudo por muitos pesquisadores, resultados já foram alcançados, mas muito ainda existe a ser investigado. O desafio intelectual sobre o tema, processo decisório estratégico, ainda está lançado e passível de maior exploração (ELBANNA; CHILD, 2007a).

Como justificativa teórica para o presente estudo, faz-se importante destacar alguns pontos: a) resultados contraditórios sobre a importância do papel dos gestores no desempenho organizacional; b) predominância de estudos sobre a análise estratégica de conteúdo; c) importância crescente do uso de variáveis contingenciais no estudo do processo decisório estratégico; d) uso intensivo de modelos com *design cross-sectional*, com menor ênfase empírica para designs mais dinâmicos na análise do processo decisório; e) pouca aproximação entre as pesquisas de natureza mais estratégica e as relacionadas à efetividade do processo decisório em equipes.

O modelo teórico sobre a influência das equipes de gestão nos resultados organizacionais, desenvolvido por Hambrick e Mason (1984), vem sendo testado por inúmeros pesquisadores. Levantamento realizado por Carpenter *et al* (2004) aponta o uso do modelo *Upper Echelon Theory* em mais de 500 artigos empíricos, com resultados variados e, em alguns casos, contraditórios.

Após 23 anos de uso intenso de seu modelo, Hambrick (2007) desenvolveu uma análise crítica de seu *framework*, reafirmando a importância das equipes de gestão como agentes catalisadores de resultados organizacionais. Com relação aos achados contraditórios no uso do

modelo original, propõe a incorporação do conceito de latitude de ação dentro dos *designs* das pesquisas, bem como o uso de simuladores de negócios para o levantamento de dados longitudinais.

Segundo Walters (1995) e Hambrick (2007), o conceito de latitude de ação pode auxiliar no processo de combinação entre as perspectivas ambientais e papel da escolha do gestor. O raciocínio básico é de que os gestores importam, mas possuem maior importância em ambientes de alta latitude de ação.

Segundo Rajagopalan *et al* (1993), muitas pesquisas na área de estratégia focam na análise estratégica de conteúdo, ou seja, tópicos como gestão de *portfólio*, diversificação, fusões e aquisições e alinhamento das estratégias empresariais às condições ambientais. Para os autores, uma das possíveis razões desse predomínio sobre pesquisas em processo decisório estratégico é a rápida criação de modelos integrados de conteúdo estratégico, como mostram Ansoff (1965), Andrews (1971) e Porter (1980).

Para Rajagopalan *et al* (1993) a formulação de um *framework* integrado para a análise do processo decisório estratégico pode ajudar no desenvolvimento de pesquisas e alavancar a construção de teoria consistente, pelo vocabulário comum, ajudar no direcionamento de pesquisas e dar mais congruência às questões teóricas e empíricas.

Elbanna e Child (2007a) relatam que as pesquisas sobre o processo decisório estratégico têm produzido alguns achados inconsistentes. Na visão dos autores isso se deve ao uso de modelos simplificados, com análises, por exemplo, bivariadas, para um fenômeno complexo e multidimensional. Como solução possível, os autores relatam a necessidade da criação e uso de modelos integrados que examinem, simultaneamente, o processo, os efeitos do contexto externo, as ações e cognições dos gestores. Ou seja, enfatizam o uso intensivo de variáveis contingenciais para a devida análise e interpretação dos resultados da pesquisas. No caso desta tese, as contingências serão modeladas por meio da incorporação do tempo e da análise sob distintas latitudes de ação.

Os modelos de análise do processo decisório em grupos, segundo Salas *et al* (2007), são predominantemente estáticos, ou seja, de natureza *cross sectional*. No mesmo estudo, os

autores mapearam as pesquisas no final da década de 90 e início do século XXI que incorporam aspectos mais dinâmicos, como aprendizagem e tempo para o incremento da dinamicidade nas análises.

Entre os mais dinâmicos, encontra-se o modelo teórico desenvolvido por Marks *et al* (2001), que cria uma nova taxonomia para a avaliação de processos episódicos, ou seja, recorrentes ao longo do tempo. Em um esforço de aproximação entre os dois campos de pesquisa, do processo decisório estratégico e do processo decisório conduzido por equipes, o modelo presente na tese incorporará os processos episódicos propostos por Marks *et al* (2001), num contexto estratégico, temporal, e com influência ambiental.

Do ponto de vista empresarial, o trabalho em equipe é um fato, os processos decisórios estratégicos acontecem e se repetem ao longo do tempo.

Neste sentido, um estudo que envolva as variáveis empresariais: contexto ambiental, em termos de maior ou menor latitude de ação; o perfil das equipes de gestão, com relação ao conhecimento prévio em administração de empresas e o seu grau de propensão ao risco; os processos episódicos considerados na decisão, como o processo de transição (atividades de planejamento), de ação (atividades voltadas para o atendimento dos objetivos e metas estabelecidas) e interpessoais (voltados para o relacionamento interpessoal dos membros das equipes) e os resultados (do ponto de vista econômico), pode contribuir, pois as empresas podem trabalhar essas variáveis na busca de melhoria dos resultados.

O estudo destas variáveis, por meio de um *design* que incorpore tanto o ambiente como o tempo no fluxo da gestão, pode trazer luz para algumas indagações práticas, tais como:

- As características prévias dos gestores necessárias para a busca de melhores resultados empresariais diferem de acordo com o tipo de ambiente (alta e baixa latitude de ação) no qual a empresa está inserida?
- Os processos episódicos possuem diferentes articulações entre si e com os resultados organizacionais?

Estas são algumas implicações práticas que o estudo pretende abordar por meio da análise temporal-ambiental da dinâmica do processo decisório conduzido por equipes. Estas implicações possuem reflexo em áreas como recursos humanos (recrutamento, seleção e composição de equipes), bem como no processo estratégico (relação entre plano e ação estratégica, por exemplo).

1.6 Aspectos metodológicos

A elaboração deste estudo ocorreu em cinco etapas entre os anos de 2007 e 2009, conforme mostra a Ilustração 2.

A primeira etapa envolveu uma revisão teórica sobre modelos integrados para análise do processo decisório estratégico, o processo decisório conduzido por equipes e o uso do simulador de negócios *Markstrat* em pesquisas no campo da administração.

A revisão (2007-2009) possibilitou ao autor encontrar lacunas e oportunidades de pesquisa para o desenvolvimento do modelo temporal-ambiental, suporte para o levantamento dos dados primários, avaliação do modelo de mensuração e estrutural via aplicação da técnica estatística multivariada de modelagem de equações estruturais via *partial least squares* (PLS). Além disso, auxiliou nas partes subsequentes referentes à discussão dos resultados e conclusões da tese.

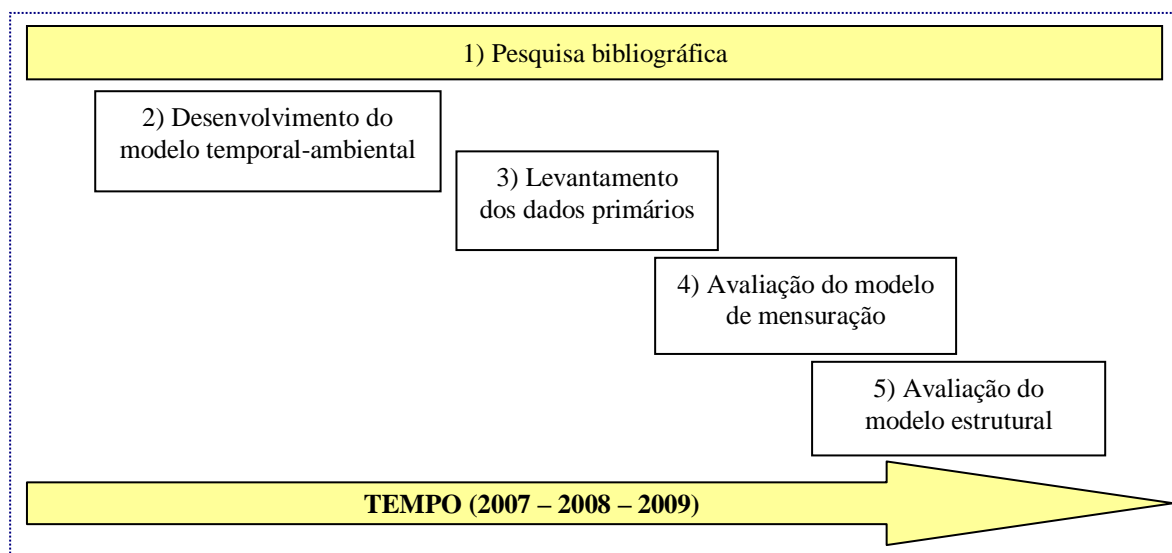


Ilustração 2: Aspectos metodológicos

A segunda etapa consistiu na especificação das variáveis do modelo de pesquisa, articulação dos principais blocos teóricos e criação do modelo temporal-ambiental e suas hipóteses de pesquisa.

A terceira etapa, referente à parte empírica do estudo, consistiu em um levantamento do perfil das equipes (conhecimento prévio em administração de empresas e grau de propensão ao risco), da qualidade dos processos episódicos (processo de transição, ação e interpessoal) e dos resultados (valor das ações das empresas) ao longo de dois momentos da gestão, denominados como episódios de gestão.

As 89 equipes deste estudo, distribuídas em 17 indústrias, com um total de 442 gestores, foram formadas por estudantes do último ano do curso de Administração em uma instituição de ensino superior da cidade de São Paulo, na disciplina semestral Jogos de Empresas com o uso do simulador de negócios *Markstrat*. O levantamento dos dados ocorreu no primeiro semestre de 2008, no segundo semestre de 2008 e no primeiro semestre de 2009.

A quarta e a quinta etapa utilizaram-se da modelagem de equações estruturais via *partial least squares* (MEEPLS) como técnica de estatística multivariada para a avaliação quantitativa, tanto do modelo de mensuração, ou seja, da validade convergente e discriminante dos construtos como do modelo estrutural, ou seja, do relacionamento entre os construtos do modelo temporal-ambiental. A técnica de modelagem de equações estruturais busca a análise das relações múltiplas de dependência de forma inter-relacionada, a fim de capturar a intensidade e significância das relações de causa e efeito no processo decisório estratégico modelado na pesquisa.

A abordagem MEEPLS aborda, de forma objetiva, o caráter multidimensional do processo estratégico estudado.

1.7 Síntese das principais contribuições do estudo

As contribuições do presente estudo podem ser organizadas em três frentes: teóricas, metodológicas e práticas.

Do ponto de vista teórico:

- a) Análise influência, ao longo do tempo, da latitude de ação na dinâmica do processo decisório conduzido por equipes.

Este é o primeiro estudo, dentro do escopo da revisão de literatura efetuada, a analisar a influência temporal da latitude de ação sobre a dinâmica do processo decisório estratégico conduzido por equipes.

- b) Análise temporal-ambiental da dinâmica do processo decisório estratégico em equipes.

Ao longo desta tese, são realizadas análises em ambientes com distintos graus de latitude de ação e ao longo do tempo, verificando-se a relação entre o perfil das equipes de gestão (conhecimento prévio em Administração de Empresas e grau de propensão ao risco dos gestores), os processos episódicos (planejamento, monitoramento/execução e relações humanas entre os membros da equipe de gestão) e o resultado organizacional.

Seguem alguns achados obtidos em função desta análise temporal-ambiental:

- Diferentes características das equipes de gestão são ativadas, ou seja, importam mais em determinados contextos ambientais. No caso do ambiente de alta latitude de ação, o perfil das equipes de gestão foi mais bem explicado pelo grau de propensão ao risco dos gestores; no ambiente de baixa latitude de ação, o conhecimento prévio em Administração de Empresas teve papel predominante.
- O perfil das equipes de gestão, tanto no contexto de baixa e de alta latitude de ação, teve maior influência nos processos episódicos e no resultado organizacional na parte inicial da gestão.

- Encontrou-se uma maior articulação entre os processos episódicos de planejamento, monitoramento/execução e resultados organizacionais nos ambientes de alta latitude de ação.

A perspectiva contingencial destes achados, ou seja, a análise da dinâmica do processo decisório sobre um prisma temporal-ambiental, abre todo um campo de investigação dentro de um conceito de pesquisa mais flexível, menos determinista.

- c) Avanço no estudo integrativo sobre o processo decisório estratégico conduzido por equipes.

A incorporação do fator tempo e ambiente no *design* da pesquisa possibilitou maior flexibilidade na análise do processo decisório frente a outros estudos, tais como Papadakis *et al* (1998), Hitt e Tyler (1991) e Sauaia (2006).

Papadakis *et al* (1998), em estudo empírico *cross sectional*, encontrou grande associação entre o tipo específico da decisão (por exemplo, investimento em novo negócio, equipamentos ou marketing) e as características do processo decisório (por exemplo, formalização, descentralização hierárquica e comunicação lateral). Todavia, as características do processo decisório foram pouco influenciadas pelo contexto ambiental (dinamismo e hostilidade) e o perfil da equipe de gestão (por exemplo, nível de educação e grau de propensão ao risco).

Hitt e Tyler (1991) encontraram bastante associação entre a racionalidade, ou seja, estabelecimento de critérios objetivos e as decisões sobre aquisição de empresas, mas influências tímidas entre o perfil dos gestores (características demográficas, estilo cognitivo e grau de propensão ao risco) e o do contexto ambiental (concentração da indústria e barreiras de entrada) nas decisões.

Sauaia (2006), em um estudo em laboratório com o uso de um Jogo de Empresas, não encontrou nenhuma relação significativa entre o conhecimento prévio das equipes em

Administração de Empresas e o desempenho das equipes simuladas ao longo de sete períodos de decisão.

A flexibilidade do *design* temporal-ambiental desta tese permitiu respostas diferentes das apresentadas por Papadakis *et al* (1998), Hitt e Tyler (1991) e Sauaia (2006), pela análise da relevância do perfil das equipes e dos processos episódicos nos resultados organizacionais em distintos contextos ambientais e de forma longitudinal, ou seja, em função de contingências temporais-ambientais.

Por exemplo, a pouca relação entre o perfil das equipes de gestão e as características do processo decisório, encontrada por Papadakis *et al* (1998), ocorre dentro de um *design* de pesquisa no qual as análises são efetuadas em toda a amostra, sem uma separação prévia em estratos amostrais de ambientes com distintas latitudes de ação (PAPADAKIS *et al*, 1998, p.134).

Em suma, o perfil das equipes e os processos episódicos mostraram-se relevantes dentro da dinâmica decisória, mas esta importância torna-se mais específica com a adoção de contingências temporais-ambientais, que facilitam a interpretação dos achados de pesquisa, muitas vezes contraditórios na literatura revisada.

- d) Por fim, outra contribuição teórica consiste na aproximação entre dois campos de pesquisa: processo decisório estratégico e processo decisório conduzido por equipes.

O primeiro mais relacionado às pesquisas sobre análise estratégica e o segundo com maior ênfase em psicologia organizacional e estudo da efetividade de equipes. Na literatura, cada campo de pesquisa é construído de forma isolada, com pouca interação entre os achados de pesquisa e modelos de análise empregados.

A fundamentação teórica procurou analisar diferenças e similaridades entre as pesquisas dos dois campos, unindo conceitos na construção do modelo temporal-ambiental, por meio, por exemplo, da junção dos conceitos de Hambrick e Mason (1984) em seu modelo *Upper Echelons Theory* – processo decisório estratégico – e o modelo de processos episódicos de Marks *et al* (2001) – processo decisório conduzido por equipes.

Do ponto de vista metodológico:

- a) Modelagem dinâmica e temporal do processo decisório conduzido por equipes.

Este *design* possibilitou o estudo da dinâmica decisório em dois momentos de gestão e em duas amostras, uma com empresas pertencentes ao grupo estratégico com maior latitude de ação e outra com menor latitude de ação. Esta separação do banco de dados em dois estratos com distintas latitudes de ação foi primordial para o tratamento e análise do modelo temporal-ambiental;

- b) Teste empírico do modelo de processos episódicos criado por Marks *et al* (2001), dando seqüência aos esforços empreendidos pelo estudo empírico de Mathieu e Schulze (2006).

A tese, diferentemente de Mathieu e Schulze (2006), utilizou todos os três processos episódicos propostos por Marks *et al* (2001). Além disso, propôs a contingência ambiental, por meio da incorporação da latitude de ação, proposta por Hambrick (2007).

- c) A tese inovou no estudo das relações dentro da dinâmica do processo decisório com o uso da MEEPLS para a análise longitudinal do processo decisório.

Os estudos envolvendo modelos integrados de análise utilizam, predominantemente, *designs* mais estáticos, com o uso de regressões lineares simples ou múltiplas.

- d) Ampliação do uso do *software Markstrat* para a pesquisa em gestão.

A maioria dos estudos com o simulador utiliza partes do processo decisório, não utilizando a visão integrativa proposta nesta tese.

Do ponto de vista prático:

a) Recursos humanos.

Verificaram-se características mais relevantes dos gestores em cada tipo de contexto ambiental, revelando diferenças de ativação entre o conhecimento em Administração e o grau de propensão ao risco em cada momento e ambiente (alta e baixa latitude de ação).

Esta dependência temporal-ambiental possibilita discussões sobre o processo de recrutamento, seleção e composição das equipes de gestão, que pode mudar, por exemplo, com o tipo de ambiente no qual a empresa esta inserida.

b) Processo decisório estratégico.

A tese analisou a articulação entre os processos de planejamento e execução em ambientes com diferentes latitudes de ação. O ambiente de alta latitude de ação mostrou grande associação entre os processos episódicos e o resultado organizacional, ou seja, ambientes com maior predomínio de incertezas podem necessitar de ciclos de planejamento e execução mais próximos, mais concatenados.

A seguir, é apresentada a forma na qual a tese encontra-se organizada.

1.8 Organização do estudo

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, conforme Ilustração 3.

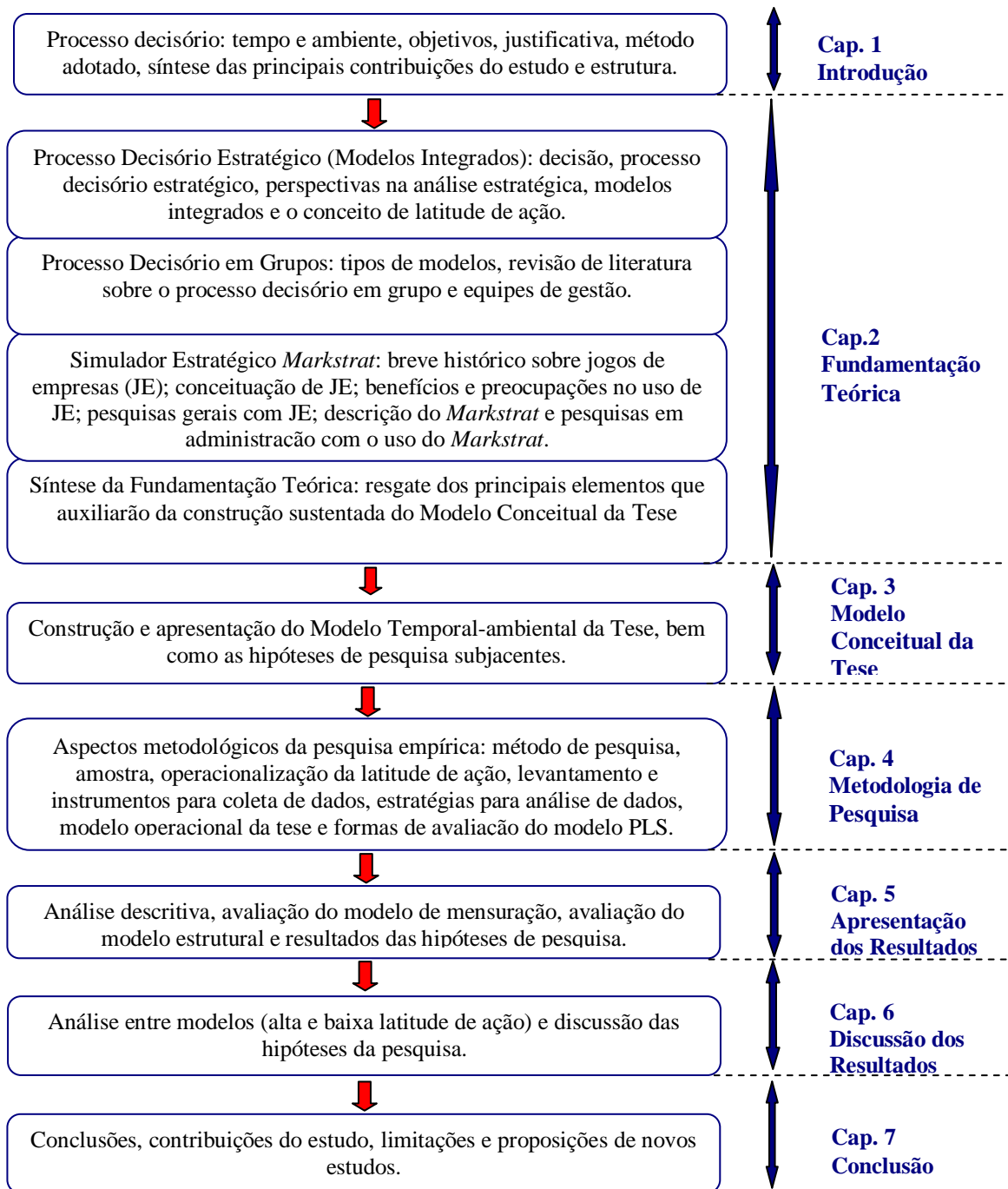


Ilustração 3: Seqüência lógica do estudo

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa envolve três temas, conforme Ilustração 4.

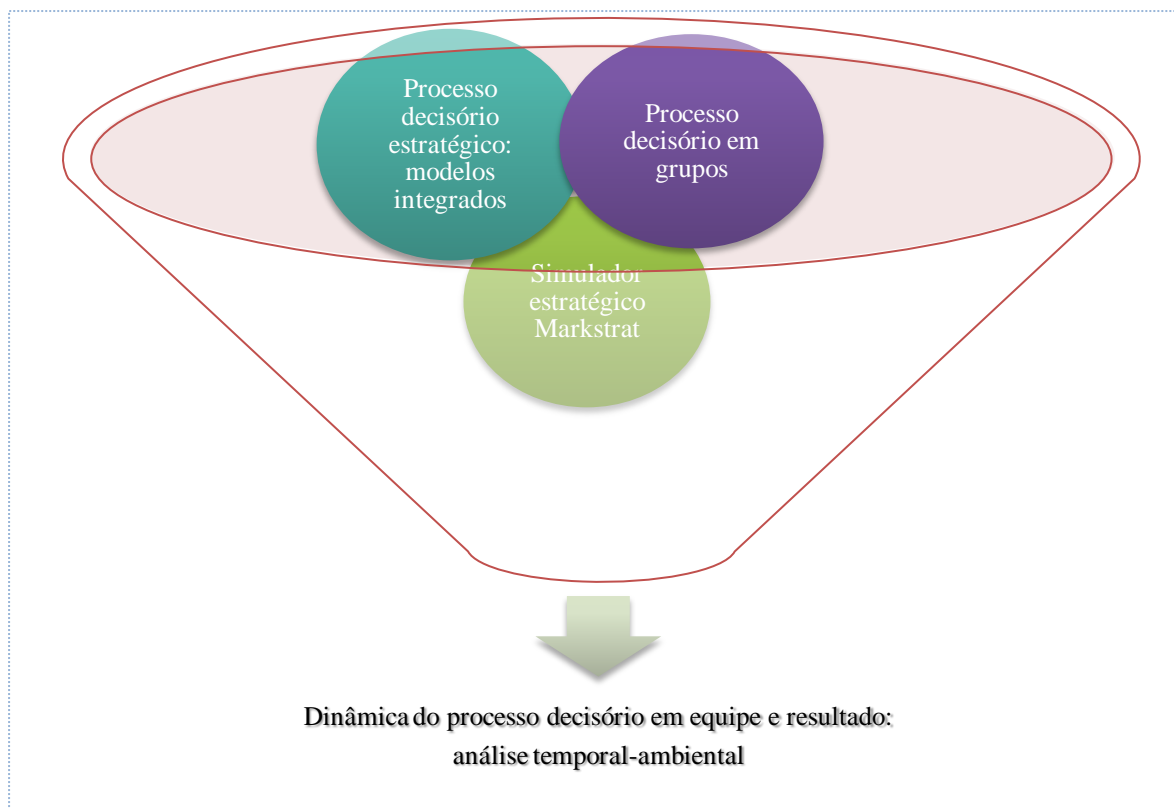


Ilustração 4: Fundamentos teóricos

Será analisada a estrutura e a natureza de pesquisas acadêmicas relacionadas ao processo decisório estratégico por meio do uso de modelos integrados, ou seja, que envolvam o perfil dos gestores, as características da decisão e do processo decisório, o contexto ambiental, entre outras variáveis.

Além disso, serão investigadas pesquisas sobre o processo decisório em grupos e sua efetividade em relação ao desempenho organizacional.

O estudo destes dois campos de pesquisa, um de natureza mais estratégica (processo decisório estratégico) e outro com enfoque em equipes e psicologia organizacional (processo decisório

em grupos), visa encontrar diferenças e similaridades na busca de *insights* para a criação de um modelo integrado com as duas visões.

Serão estudados também os jogos de empresas e, de forma mais específica, o simulador estratégico *Markstrat* e seu uso em pesquisas sobre Administração de Empresas. O objetivo é analisar o potencial uso do *software Markstrat* para a investigação da dinâmica do processo decisório conduzido por equipes.

A parte final do capítulo busca sintetizar toda a fundamentação teórica com o objetivo de subsidiar a construção fundamentada do modelo conceitual da tese e da elaboração das hipóteses do estudo.

2.1 Processo decisório estratégico: modelos integrados

Este item tratará do esforço acadêmico na elaboração e condução de pesquisas relacionadas ao processo decisório estratégico com uma estrutura mais integrada, ou seja, com o uso simultâneo de diferentes variáveis, tais como: ambiente; gestores; equipe de gestão; desempenho organizacional; processo decisório em si; entre outras. Para tanto, serão abordados aspectos sobre a decisão em si, o processo decisório estratégico, a decisão estratégica e as perspectivas utilizadas na análise estratégica, culminando na análise dos modelos integrados.

2.1.1 Decisão na gestão

Mintzberg *et al* (1976) definem decisão como um comprometimento específico para a ação, ou seja, recursos destinados à obtenção de resultados. Langley *et al* (1995, p.261) entendem que o conceito de decisão, como um comprometimento específico para a ação, implica em uma escolha distinta e identificável. Os autores argumentam que, na realidade, as decisões não podem ser traçadas e identificadas tão facilmente, quer seja no tempo como no espaço. As decisões possuem, no nível individual: *insight*, inspiração, emoção e memória dos tomadores de decisão; já no nível coletivo incluem: história, cultura e inter-relações complexas.

Barnard (1938, p.189) *apud* Langley *et al* (1995, p.260) foi o primeiro autor a atribuir o processo decisório com uma função central dos executivos.

Na análise do processo decisório, Clemen (1995) argumenta que uma boa decisão é aquela tomada por meio de um pensamento estruturado. Para o autor, a análise estruturada durante o processo decisório leva a melhores resultados com mais frequência que resultados advindos de pura sorte.

O pensamento estruturado no processo decisório é abordado por diversos autores, tais como Hammond *et al* (2004) e Clemen (1995).

Nos dois casos, os autores separam o processo decisório em partes para tratar a complexidade das decisões de forma mais sistemática e estruturada.

Para Hammond *et al* (2004), o processo decisório pode ser decomposto em oito elementos:

- Problema: definição clara e abrangente do problema a ser enfrentado, levando-se em consideração a sua complexidade e evitando definições que limitem os diferentes cursos de ação para seu enfrentamento;
- Objetivos: definição do que se deseja obter com a solução do problema. Os objetivos são essenciais, pois guiam o esforço de avaliação de alternativas possíveis durante o processo decisório;
- Alternativas: estão relacionadas tanto com os objetivos como com o problema, representam as possíveis escolhas do decisor;
- Conseqüências: comparação das alternativas, visando ao atendimento dos objetivos definidos. Esse elemento do processo decisório trata do entendimento das conseqüências inerentes à escolha de cada alternativa levantada;
- *Trade-offs*: decisões importantes possuem, muitas vezes, objetivos conflitantes. A análise dos *trade-offs* busca verificar o balanceamento entre a escolha das alternativas ante o atendimento dos objetivos;
- Incertezas: o levantamento de todas as conseqüências para todas as alternativas pode ser uma difícil tarefa para algumas decisões. Em alguns casos, faz-se necessária a identificação

das principais incertezas envolvidas no processo decisório, a probabilidade de sua ocorrência e as conseqüências de cada resultado previsto;

- Tolerância ao risco: entendimento da capacidade do decisor em lidar com os riscos inerentes ao processo decisório;
- Decisões interligadas: em muitas decisões, as alternativas escolhidas em um dado momento geram alternativas disponíveis em um período posterior. Em problemas de decisão desse tipo, as decisões atuais possuem conexão com as posteriores.

Para Hammond *et al* (2004, p. 21), “o pior que se pode fazer é esperar que a decisão seja imposta a você ou tomada por você”. Os oito elementos não tornam a decisão difícil uma decisão fácil, mas facilitam o processo decisório em si.

Outro autor, Clemen (1995), apresenta um fluxo estruturado para o processo de análise da decisão, demonstrado na Ilustração 5.

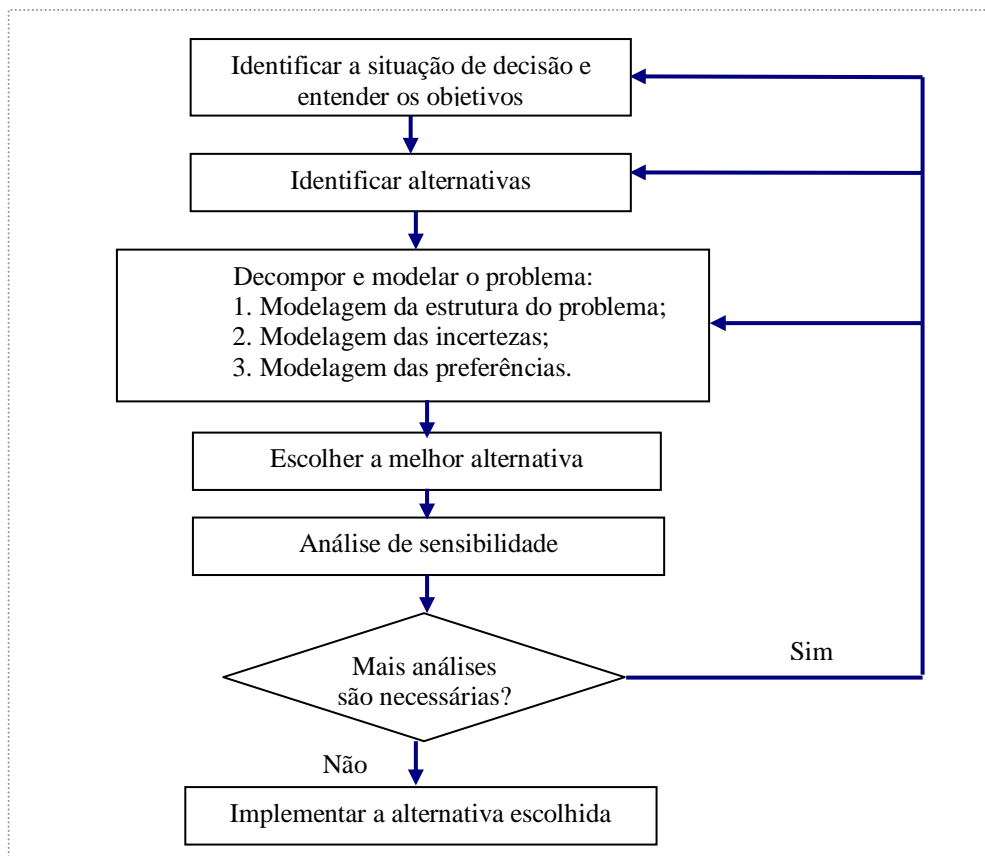


Ilustração 5 - Estruturação do processo decisório

FONTE: Adaptada de CLEMEN, 1995, p. 6

O fluxo proposto por Clemen (1995) apresenta seis etapas: entendimento da situação da decisão e dos objetivos a serem alcançados com a sua solução; identificação das alternativas que possam solucionar o problema decisório; decomposição e modelagem do problema, passando pela sua estrutura, pelas incertezas envolvidas na situação da decisão, pelas preferências e tolerância ao risco por parte do decisor; escolha da melhor alternativa, baseando-se nos objetivos traçados; análise de sensibilidade, ou seja, verificação da alternativa escolhida diante de diferentes cenários, por exemplo, de probabilidade de ocorrência das incertezas e/ou dos resultados; implementação da alternativa escolhida e, caso seja necessário, fazer seu ajuste.

Há a possibilidade de interação entre as etapas propostas por Clemen (1995), ou seja, a chance de idas e vindas em cada etapa ao longo do processo decisório, aumentando o aprendizado com o problema e refinando a solução.

Existem similaridades entre as abordagens apresentadas por Hammond *et al* (2004) e Clemen (1995), tais como: a necessidade de estruturação do problema da decisão, a especificação e avaliação das conseqüências das alternativas e a integração das etapas para a escolha coerente de uma alternativa.

Há uma dinâmica interativa entre os elementos do processo decisório apresentados, ou seja, ao longo do processo pode existir interação entre as etapas. A definição do problema a ser resolvido e os objetivos a serem alcançados são condições primárias nos dois processos, ou seja, entender qual a situação problema e o que se deseja atingir é um ponto de partida para a estruturação da análise da decisão. Outros passos na estruturação da decisão consistem em identificar alternativas para a solução, incorporar as principais incertezas envolvidas no processo decisório e das preferências e tolerância ao risco por parte do decisor.

Bazerman (2004) argumenta que autores diferentes especificam etapas diferentes, mas a utilidade de estruturar o processo em etapas reside na ordenação de um pensamento ótimo, de caráter prescritivo, para o processo decisório. O autor defende a importância do estudo descritivo do processo decisório, ou seja, como a decisão é, de fato, tomada no dia-a-dia. Isso porque essa ação sofre influência da racionalidade limitada das pessoas.

Essa racionalidade limitada, a saber: limitações cognitivas, de inteligência, de tempo e custo, levam à adoção, em muitos casos, de estratégias simplificadoras, ou regras práticas, para lidar com a complexidade de um modo mais simples. Essas estratégias são denominadas heurísticas, cujos exemplos são:

- Heurística da disponibilidade: pessoas avaliam a frequência, a probabilidade ou as causas prováveis de um evento pelo grau com que exemplos ou ocorrências desse estiverem imediatamente disponíveis na memória (TVERSKY e KAHNEMAN, 1973 *apud* BAZERMAN, 2004).
- Heurística da representatividade: ao fazer um julgamento sobre um indivíduo (objeto ou evento), as pessoas tendem a procurar peculiaridades que possuam correspondência com estereótipos formados anteriormente.
- Ancoragem e ajuste: valores iniciais diferentes podem produzir decisões diferentes para o mesmo problema.

Cada uma dessas heurísticas simplifica o complexo, tornando o processo decisório mais rápido, mas podem sacrificar a melhor decisão por uma apenas aceitável do ponto de vista prescritivo.

2.1.2 Processo decisório estratégico e perspectivas analíticas

Uma decisão estratégica é definida por Eisenhardt e Zbaracki (1992, p.18) como uma decisão não rotineira, feita por altos executivos de uma organização, e que pode afetar de forma crítica a saúde e sobrevivência organizacional. Esse tipo de decisão é importante em termos das ações tomadas e dos recursos comprometidos.

A pesquisa em decisão estratégica, segundo Rajagopalan *et al* (1993), é dividida em duas perspectivas analíticas: conteúdo e processo. A análise de conteúdo refere-se, por exemplo, à diversificação de portfólio, estratégias competitivas, fusões, aquisições e formas de entrada em novos mercados. A análise do processo investiga o processo de formulação e implementação das estratégias, o relacionamento entre o processo, ambiente externo,

ambiente interno e resultados organizacionais, bem como os fatores que influenciam na qualidade do processo de decisão.

Elbanna e Child (2007b) definem a importância do processo decisório estratégico da seguinte forma:

“O processo decisório estratégico tem sido visto como uma atividade central na gestão, em todos os tipos de organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas. Em todas estas organizações, os gestores se defrontam com a necessidade de lidar com situações complexas e difíceis, nas quais precisam tomar importantes decisões como, por exemplo, de entrada em novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, aquisição de novos negócios. Com isso, as organizações podem funcionar, adaptando-se, progredindo, tirando vantagem de oportunidades e minimizando ameaças. A habilidade dos gestores em tais decisões contribui para o sucesso organizacional.” (ELBANNA; CHILD, 2007b, p.562)

A análise do processo decisório estratégico é variada, envolvendo a influência da racionalidade, do comportamento político e, mais recentemente, da intuição; a influência dos fatores ambientais e das características e habilidades da equipe de gestão; das características específicas da decisão estratégica e mesmo da empresa.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) fazem uma revisão da literatura sobre o processo decisório estratégico. Esta revisão focou três vertentes: 1) racionalidade e racionalidade limitada; 2) política e poder; 3) “lata de lixo”. Cada uma dessas vertentes é sumarizada no Quadro 1.

Quadro 1 - Diferentes vertentes sobre o processo decisório estratégico

Conceito	Racionalidade e Racionalidade Limitada	Política e Poder	Modelos de “Lata de Lixo”
Principal contribuição	Ruptura da racionalidade perfeita	Ruptura das metas organizacionais consistentes	Lógica temporal ao invés de lógica causal
Organização	Coleção de pessoas possuindo uma direção comum	Coalizão de pessoas com interesses divergentes	Anarquia organizada
Participação	Dependente das necessidades oriundas da decisão	Dependente dos interesses e do poder	Fluída: dependente da carga de trabalho e estrutura
Cognição	“Trabalhador árduo”	“Super-herói”	Não aplicável
Pesquisa e análise	Local, para encontrar uma solução	Para justificar ponto de vista, para ganhar	Não aplicável
Metas	Razoavelmente consistentes	Conflitantes, múltiplas	Ambíguos, sempre se movendo
Conflito	Positivo, mas sem a devida atenção para a solução	Alto, estimula o “jogo” político	Não aplicável
Processos de escolha	Intencionalmente racional, com limitações cognitivas e <i>loops</i>	Conflito de interesses dominado por coalizões políticas poderosas	Colisões aleatórias de problemas, soluções, participantes e oportunidades
Ênfase	Resolução de problemas	Resolução de conflitos	Divagação de problemas
Novos debates	Racionalidade como um construto monolítico vs conjunto de heurísticas	Política como fonte de eficácia vs ineficácia	“Lata de lixo” como uma descrição válida vs nomeação de uma variância inexplicada

FONTE: Adaptado de EISENHARDT; ZBARACKI, 1992, p. 32

Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), dentro do processo decisório estratégico, os gestores possuem capacidades cognitivas limitadas, bem como objetivos, ao menos parcialmente, conflitantes. Além disso, o processo decisório estratégico é mais bem descrito por um *mix* entre racionalidade limitada e comportamento político. No caso da vertente da “Lata de Lixo”, os autores discutem a pouca validade empírica dessa abordagem, relacionando-a com o extremo da racionalidade limitada, ou seja, sem estruturação racional.

Dean e Sharfman (1996) também estudam a influência da racionalidade e do comportamento político dentro do processo decisório estratégico na geração dos resultados organizacionais, com influência positiva da racionalidade e negativa do comportamento político, relacionamentos similares foram encontrados por Elbanna e Child (2007a).

Eisenhardt e Zbaracki (1992, p.17) citam que, apesar do papel crucial exercido pelas decisões estratégicas, a pesquisa sobre o processo estratégico ainda se encontra em um estágio

baseado em premissas incompletas, sem paradigmas estabelecidos, com muitos modelos diferentes e resultados contraditórios.

Em estudo mais recente, Elbanna e Child (2007a) apontam também para os resultados contraditórios ao longo dos últimos 20 anos, enfatizando a necessidade do uso de modelos integrados de análise do processo decisório estratégico para a checagem simultânea do processo, variáveis ambientes e contingenciais. Com isso, os resultados podem ser discutidos frente às situações estudadas. Na visão dos autores, a clara identificação do entorno da pesquisa e das contingências envolvidas pode auxiliar na clarificação dos resultados.

Com relação ao binômio ambiente *versus* gestores, o trabalho teórico de Bourgeois (1984) analisa o determinismo *versus* a escolha estratégica como fatores adotados por pesquisadores no estudo acadêmico da análise estratégica.

O determinismo, segundo Bourgeois (1984), implica que o desempenho de uma empresa é determinado ou sofre uma predominante influência do ambiente no qual está inserida.

Nesse contexto:

[...] uma gestão interessada em influenciar o destino de sua própria organização pode, no máximo, se alinhar às forças ambientais, técnicas e humanas que se impõem sobre sua liberdade de escolha. No melhor caso, a gestão torna-se um exercício computacional. No pior caso, torna-se um jogo reativo, no qual as contingências são exploradas apenas quando apareçam forças políticas que as reforcem. (BOURGEOIS, 1984, p. 586)

O determinismo sugere que as escolhas da organização são baseadas na complexidade apresentada pelo ambiente no qual está inserida.

Porter (1980) argumenta que o principal elemento do ambiente é a própria indústria na qual a empresa compete. O autor sugere que a estrutura da indústria determina a atratividade de uma dada empresa, bem como influencia suas estratégias pela pressão de cinco forças sobre a empresa: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, competidores potenciais, ameaça de produtos substitutos e o grau de rivalidade entre os concorrentes. Nesse modelo, quanto maior a intensidade das pressões menor a atratividade da indústria.

O determinismo, conforme apresentado, restringe a capacidade dos gestores em moldar o contexto externo a partir de suas decisões.

Outra forma de análise, baseada na escolha estratégica, sugere a relevância da influência dos gestores no estabelecimento de metas, na estruturação da firma e no alinhamento de recursos e competências. (CHILD, 1972; HAMBRICK e MASON, 1984; ANDREWS, 1971).

A idéia, emanada por esta abordagem, consiste na influência efetiva dos gestores na elaboração e implementação de estratégias. Segundo Bourgeois (1984):

[...] embora sempre existam restrições presentes em qualquer situação, sejam externas às organizações (governamentais, econômicas, industriais, etc.) ou internas (estruturas de poder, sistemas de informação, processos tecnológicos, etc.), o gestor sempre possui certa quantidade de força para selecionar a situação, bem como a indústria em que quer operar e, mais importante, escolhe metas que não são otimizadoras ou racionais do ponto de vista econômico [...]. (BOURGEOIS, 1984, p. 591)

O estudo de Hambrick e Mason (1984) defendem a idéia de que os altos executivos possuem papel central na condução e nos subseqüentes resultados organizacionais, ou seja, os resultados organizacionais não dependem apenas do tipo de indústria no qual uma dada empresa está inserida e das forças externas.

Do ponto de vista acadêmico e empresarial, qual a melhor forma de análise estratégica? Uma perspectiva na qual o ambiente determina fortemente as estratégias e resultados? Ou uma perspectiva que enfatiza a influência das características do gestor na elaboração de estratégias e, conseqüentemente, na geração dos resultados organizacionais?

Segundo Bourgeois (1984), a integração das duas abordagens poderia facilitar a visualização de causas e efeitos ao longo da análise estratégica, ou seja, como fatores ambientais e as características dos gestores se relacionam no processo de criação de estratégias empresariais e na geração dos resultados de uma dada empresa.

Verifica-se, ao longo deste item, que a análise estratégica possui uma natureza multidimensional, com diferentes perspectivas analíticas e fatores envolvidos para a sua condução, conforme mostra a Ilustração 6.

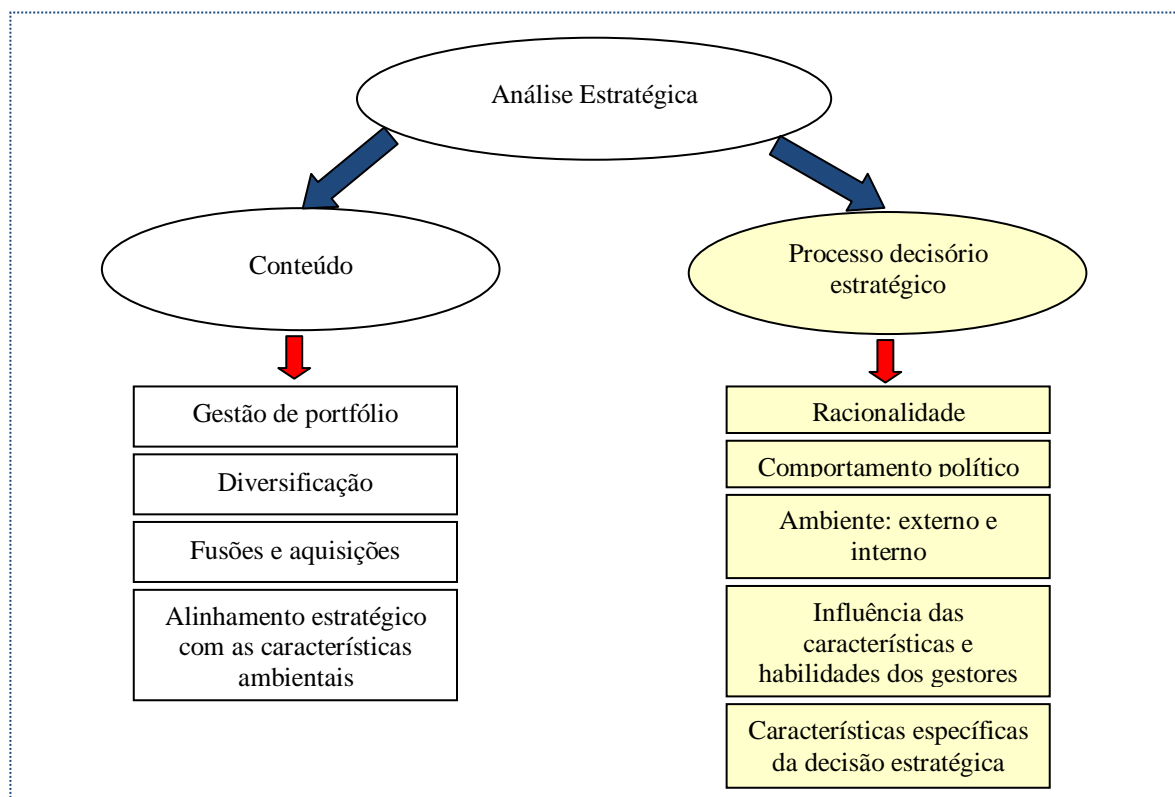


Ilustração 6: Análise estratégica – perspectivas e fatores de análise

Esta tese aborda a perspectiva da análise do processo decisório estratégico. O próximo item discutirá modelos integrados destinados a sua investigação.

2.1.4 Modelos integrados de análise

Bourgeois (1984, p. 594) levanta a seguinte indagação ao término de seu artigo:

[...] o que vem primeiro, o estrategista? A estratégia? A estrutura social e política? Ou o contexto ambiental? [...] o comportamento estratégico pode ser considerado como a influência mútua e recíproca de todos eles.

Nessa linha de raciocínio, diversos autores realizam esforços na busca da criação e análise de modelos que permitam uma análise mais integrada do processo decisório estratégico, incluindo uma variedade de dimensões, tais como: ambiente, características individuais dos gestores, características das equipes de gestão, o tipo de decisão estratégica e o processo decisório em si. (HAMBRICK e MASON, 1984; GINSBERG e VENKATRAMAN, 1985; HITT e TYLER, 1991; RAJAGOPALAN *et al*, 1993; RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996; PAPADAKIS *et al*, 1998; ELBANNA e CHILD, 2007a).

O artigo, desenvolvido por Hambrick e Mason (1984), “*Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*”, será apresentado nessa seção, pois foi um marco importante para incentivar a ampliação, dentro da arena acadêmica, de discussões e trabalhos empíricos envolvendo o papel das Equipes de Alta Gestão (EAG) nos resultados organizacionais, sob um enfoque integrativo.

O estudo de Hambrick e Mason (1984) defende a idéia de que os altos executivos possuem papel central na condução e nos subseqüentes resultados organizacionais, ou seja, os resultados organizacionais não dependem apenas do tipo de indústria no qual uma dada empresa está inserida e das forças externas. (PORTER, 1980)

Os autores delinearam, esquematicamente, como a racionalidade limitada pode influenciar o processo decisório estratégico. Esse esquema possui como fonte inspiradora o conceito de racionalidade limitada proposto por Cyert e March (1963), bem como March e Simon (1958).

A elaboração desse esquema advém da análise do processo perceptual com o qual os executivos captam, selecionam e interpretam os estímulos externos e internos, ou seja, ambientais e organizacionais, na busca da realização de uma escolha estratégica. Esse processo perceptual é exemplificado pela Ilustração 7.

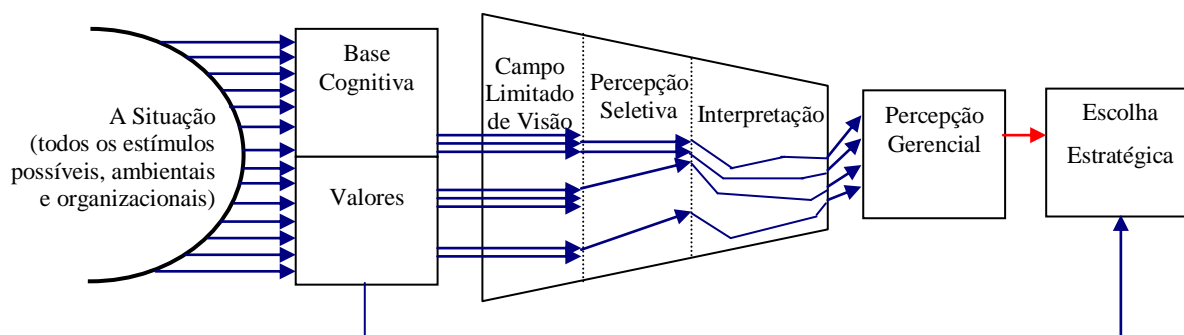


Ilustração 7 - Escolha estratégica sob condições de racionalidade limitada

FONTE: Adaptada de HAMBRICK; MASON, 1984, p. 195

A Ilustração 7 mostra a dificuldade do decisor em captar, selecionar, interpretar todas as informações internas e externas à organização para a tomada de uma decisão estratégica totalmente racional (baseada no paradigma tecnoeconômico). Esse fenômeno ocorre, pois o decisor possui racionalidade limitada para utilizar todas as informações relativas ao problema decisório e carrega consigo toda uma base cognitiva, bem como valores próprios que influenciam as partes informacionais que serão utilizadas ao longo do processo decisório, bem como a forma de sua interpretação. Por fim, os valores do decisor ainda podem influenciar a maneira com a qual ele percebe a situação-problema e realiza a decisão estratégica.

Hambrick e Mason (1984, p. 196) destacam a dificuldade empírica na obtenção de dados sobre as bases cognitivas e valores dos gestores ou, de forma mais ampliada, das EAG. Os autores apresentam a possibilidade do uso de indicadores demográficos como forma indireta de substituir academicamente, os elementos dessa “caixa-preta” psicológica, tais como: nível de educação, idade dos gestores, tempo de trabalho na empresa, experiência funcional (marketing, finanças, vendas, operações etc.), posição econômica dos executivos, entre outros indicadores.

Os autores destacam que essa “substituição” das dimensões psicológicas por indicadores demográficos era essencial para o desenvolvimento continuado de trabalhos empíricos sobre EAG, pois tais indicadores são mais facilmente observados e capturados em escala mais ampla, diferentemente de medições psicológicas que possuem um caráter mais invasivo, menos observável em grande escala.

Hambrick e Mason (1984) sintetizaram suas idéias sobre a influência das EAG no processo estratégico e no resultado organizacional em um modelo denominado “*Upper Echelon’s*”. O modelo, apresentado pela Ilustração 8, teve o intuito de inspirar posteriores trabalhos empíricos.

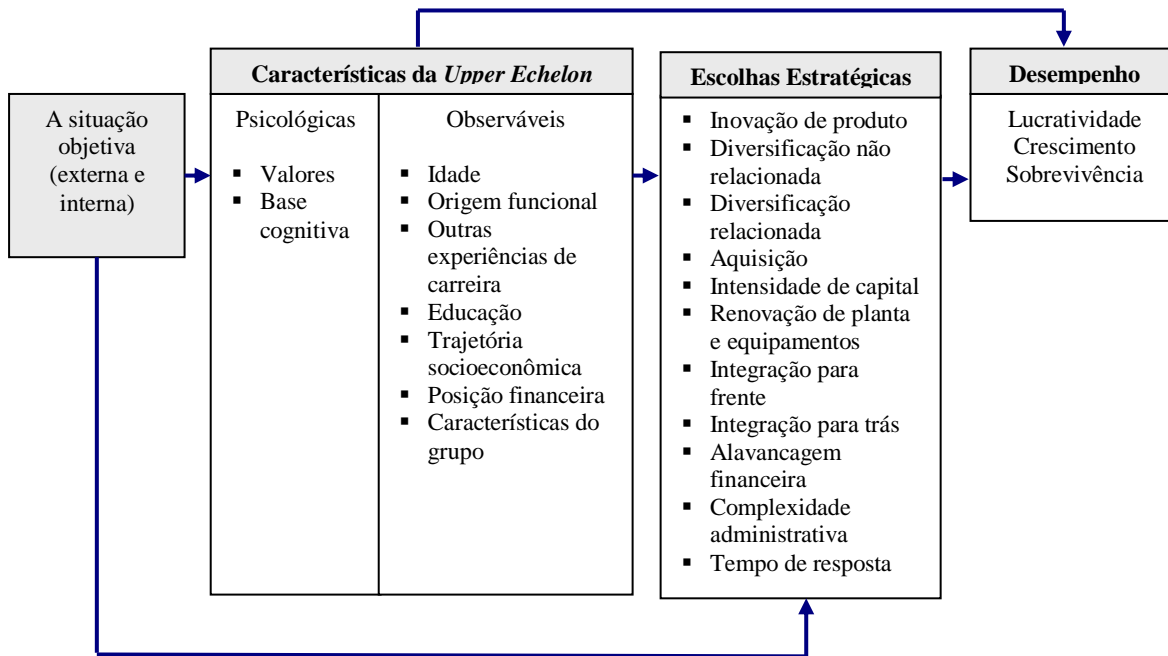


Ilustração 8: Uma perspectiva “upper echelons” da organização

FONTE: Adaptada de HAMBRICK; MASON, 1984, p. 198

As relações são representadas da seguinte forma: 1) as características da EAG são, em parte, relacionadas com a situação interna e externa da empresa; 2) as escolhas estratégicas e o desempenho são dependentes das características da EAG; 3) em alguns casos, de forma contingencial, tanto as escolhas estratégicas como o desempenho, podem receber algum tipo de influência da situação interna e externa. Alguns artigos sobre EAG no processo decisório estratégico são apresentados no item 2.2.5 da presente tese de doutorado.

Esse modelo abriu oportunidade para uma linha de pesquisa bastante intensa. O artigo seminal, desenvolvido por Hambrick e Mason (1984), foi citado em mais de 500 artigos em periódicos internacionais referenciados até o ano de 2004, o que reflete o seu grande impacto e escopo de utilização em pesquisas de cunho acadêmico. (CARPENTER *et al*, 2004)

Segundo Carpenter (2004), os estudos sobre as características das equipes de alta gestão e seu impacto no processo decisório estratégico e/ou nos resultados organizacionais são bastante variados.

Um dos focos de análise consiste no estudo da diversidade intra-grupo, ou seja, na composição heterogênea dos membros de um grupo com relação a, por exemplo, habilidades, estilos cognitivos, experiências, conhecimentos e tempo de empresa. Diversos autores estudam o efeito dessa diversidade dentro das EAG e seu respectivo impacto no processo decisório e/ou nos resultados organizacionais (HAMBRICK *et al*, 1996; PITCHER e SMITH, 2001; MICHIE *et al*, 2002; CARPENTER, 2002).

Outra possibilidade de análise dentro das EAG consiste na identificação e análise de composições de gestores que facilitem o desenvolvimento e implementação de estratégias, bem como otimizem os resultados empresariais (HAMBRICK, 1987; WEINZIMMER *et al*, 2003).

Além do estudo da diversidade e da composição, outras dimensões são estudadas por pesquisadores em EAG. Por exemplo, Simsek *et al* (2005) analisam como os três níveis: CEO, EAG e empresa interagem e, conseqüentemente, impactam no comportamento integrado das EAG. Lyon e Ferrier (2002) estudam o efeito da interação entre estratégia e EAG. Com isso, os autores procuraram estudar o *input* e o processo de desenvolvimento da estratégia, descartando de sua análise o *link* direto entre as características da EAG e os resultados organizacionais. Mooney e Sonnenfeld (2001) analisam as características das EAG, seus conflitos e a importância de um comportamento mais integrado das EAG.

Alguns autores criticam o uso de variáveis demográficas como substitutas diretas dos aspectos cognitivos dos gestores. Além disso, argumentam sobre a possibilidade de introdução de variáveis intermediárias e do estudo de relações menos lineares de causa e efeito para capturar mais *insights* na pesquisa sobre equipes de alta gestão (WEST e SCHWENK, 1996; PRIEM *et al*, 1999).

Carpenter *et al* (2004) realizaram uma revisão da literatura sobre a pesquisa que utilizou os conceitos de *Upper Echelons* desenvolvido por Hambrick e Mason (1984). Essa revisão

abrange o período entre 1996 e 2003. Ao término da revisão, os autores propõem que as pesquisas com os altos escalões possuem ainda muitas oportunidades de desenvolvimento.

Seguem algumas recomendações:

- As variáveis demográficas são apenas *proxies*, ou seja, substitutas para aspectos cognitivos, valores e comportamentos dos gestores. Com a criação e uso de novas medidas para variáveis menos observáveis, as *proxies* podem ceder lugar aos conceitos fundamentais descritos no artigo original de Hambrick e Mason (1984).
- Possibilidade de realização de estudos longitudinais para a incorporação do fator tempo e sua influência, tanto nas características dos gestores como no processo decisório em si.

Ginsberg e Vekatraman (1985) elaboraram uma revisão crítica da literatura empírica sobre as perspectivas contingenciais da estratégia organizacional.

O termo contingencial, segundo Ginsberg e Vekatraman (1985, p. 421) refere-se à “crença de que não existe um conjunto de escolhas estratégicas universais ótimas para todos os negócios, independentemente da sua posição em termos de recursos e de seu contexto ambiental”, ou seja, a estratégia é construída e implementada de acordo com contingências ou contextos específicos defrontados pela empresa.

Nesse sentido, o artigo articula uma série de dimensões que afetam a estratégia e o processo decisório estratégico, tais como: variáveis ambientais, variáveis organizacionais e de desempenho.

Os autores citam que muitos estudos que levam em consideração variáveis contingenciais (ou de contexto) têm trabalhado na análise bivariada de relacionamentos (por exemplo: relação entre ambiente e desempenho), mas os pesquisadores começam a dar mais atenção à análise integrada de uma ampla gama de variáveis organizacionais e ambientais.

Ginsberg e Vekatraman (1985), a partir de sua revisão da literatura, percebem, na fragmentação de estudos, uma oportunidade para a elaboração de um modelo sistêmico com enfoque na teoria da contingência. Esse modelo possui duas finalidades: 1) enquadrar a

revisão de literatura em alguns de seus *links* de relacionamento; 2) servir de referencial para outras pesquisas empíricas de caráter integrativo.

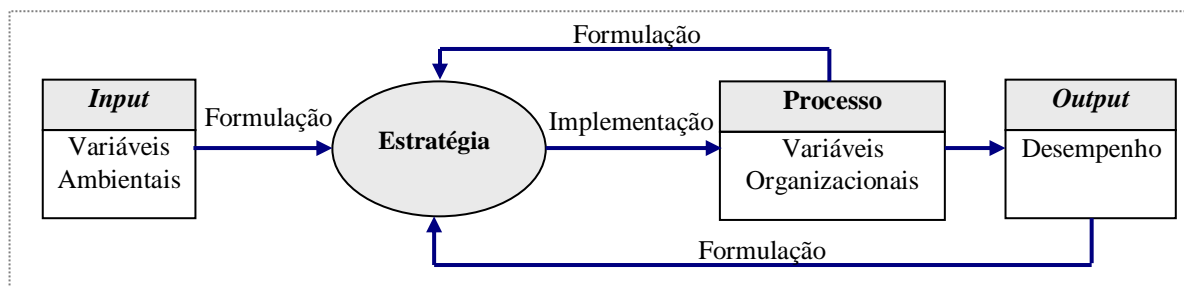


Ilustração 9 - Modelo sistêmico com enfoque na teoria da contingência

FONTE: Adaptada de GINSBERG; VEKATRAMAN, 1985, p. 424

A Ilustração 9 apresenta o modelo sistêmico elaborado por Ginsberg e Vekatraman (1985). O modelo proposto possui um *design* do tipo *input – processo – output*. Todavia, vale destacar os sistemas de retroalimentação, pelos quais as variáveis organizacionais (processo) podem influenciar na formulação da estratégia e o próprio *output* também.

O *input* refere-se às dimensões ambientais, tais como: estrutura de mercado, ciclo de vida do produto e incerteza ambiental. O processo trata das dimensões organizacionais, tais como: estrutura e sistemas internos de operação. O *output* retrata qualquer possível critério de desempenho, tais como: valor de ação, retorno sobre investimento e lucratividade.

Ginsberg e Vekatraman (1985) destacam em suas conclusões sobre o potencial da verificação de causas e efeito não lineares na pesquisa sobre a teoria contingencial no processo decisório estratégico, por exemplo: O contexto ambiental influencia o desempenho diretamente ou indiretamente por meio do conteúdo da estratégia e das variáveis organizacionais? O conteúdo da estratégia influencia o desempenho diretamente ou indiretamente por meio das variáveis organizacionais? Para esse estudo de relações não lineares, os autores indicam a possibilidade de uso de técnicas de modelagem causais e de análise de caminho (*path analysis*).

Hitt e Tyler (1991) examinam 3 (três) diferentes perspectivas que *linkam* o processo decisório estratégico aos resultados organizacionais.

A pesquisa procura identificar qual das três perspectivas de análise estratégica (modelo racional normativo, modelo de escolha estratégica ou modelo determinista) influencia mais na decisão estratégica sobre aquisição de empresas.

A pesquisa foi conduzida com 65 altos executivos da região sudeste dos Estados Unidos, com dados coletados por meio de questionário enviado em *e-mail*.

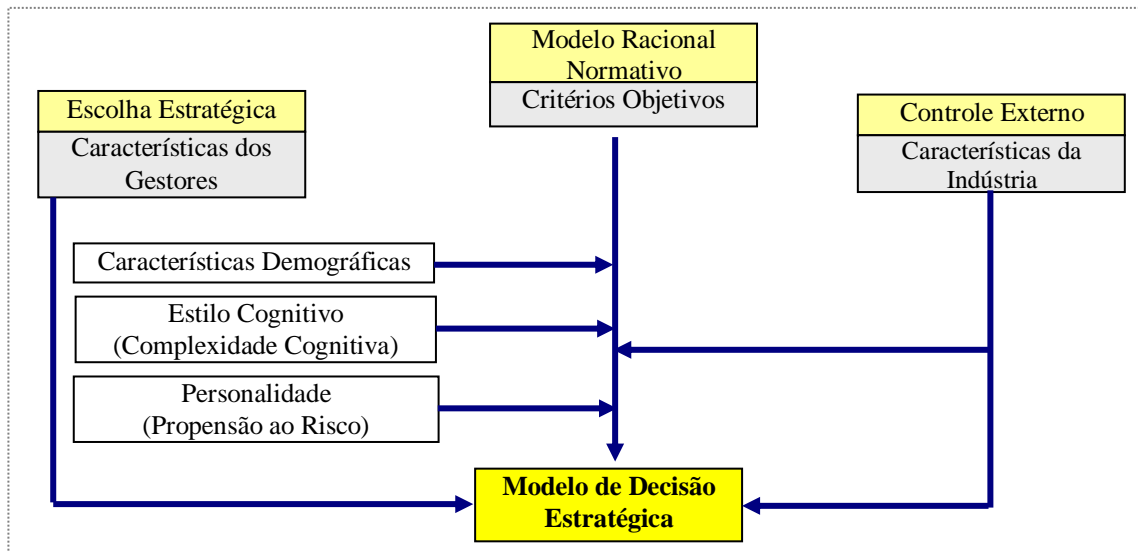


Ilustração 10 - Modelo de decisão estratégica
 FONTE: HITT; TYLER, 1991, p. 328

A Ilustração 10 demonstra a relação entre essas três perspectivas, com seus impactos no processo decisório estratégico de escolha de empresas a serem adquiridas:

- Modelo racional normativo (critérios objetivos): estabelecimento de critérios objetivos e racionais para a decisão sobre aquisição de empresas;
- Controle externo (características da indústria): características na indústria, tais como concentração, barreiras de entrada e diversidade entre as empresas competidoras.
- Modelo de escolha estratégica: características dos executivos, tais como: demográficas (idade, nível hierárquico, entre outras), de estilo cognitivo (complexidade cognitiva) e de personalidade (propensão ao risco).

A pesquisa conduzida por Hitt e Tyler (1991) fornece subsídios para um maior entendimento do processo decisório estratégico como um modelo complexo e multidimensional, seguindo a linha de argumentação de Bourgeois (1984). O estudo verificou significância estatística entre

as 3 perspectivas adotadas e o modelo de decisão estratégica, mas o maior poder de explicação foi encontrado no modelo racional normativo, mostrando a influência positiva do nível de racionalidade durante o processo de aquisição de empresas.

Rajagopalan *et al* (1993) desenvolveram um *framework* integrado do processo decisório estratégico, a partir de uma revisão da literatura entre 1981 e 1992.

A pesquisa foi motivada, segundo os autores, pela pouca atenção dada pela academia com relação às pesquisas sobre o processo com o qual as estratégias são criadas e implementadas. De acordo com Rajagopalan *et al* (1993), um exame das últimas duas décadas aponta para a predominância de trabalhos acadêmicos, teóricos e empíricos, sobre o conteúdo da estratégia, como nos seguintes tópicos: gestão de *portifolio*, diversificação, fusões e aquisições e alinhamento das estratégias empresariais às condições ambientais.

Para os autores, uma das possíveis razões desse predomínio acontece devido à rápida criação de modelos integrados pelos pesquisadores de conteúdo estratégico, tais como: Ansoff (1965), Andrews (1971) e Porter (1980). Nesse ponto, Rajagopalan *et al* (1993) acreditam que a formulação de um *framework* integrado para a análise do processo decisório estratégico pode ajudar no desenvolvimento estruturado de pesquisas e alavancar a construção de teoria consistente, pois pode trazer um vocabulário comum aos pesquisadores do processo decisório, ajudar no direcionamento de pesquisas e dar mais congruência a questões teóricas e empíricas.

A Ilustração 11 apresenta o modelo de análise integrada do processo decisório estratégico proposto por Rajagopalan *et al* (1993).

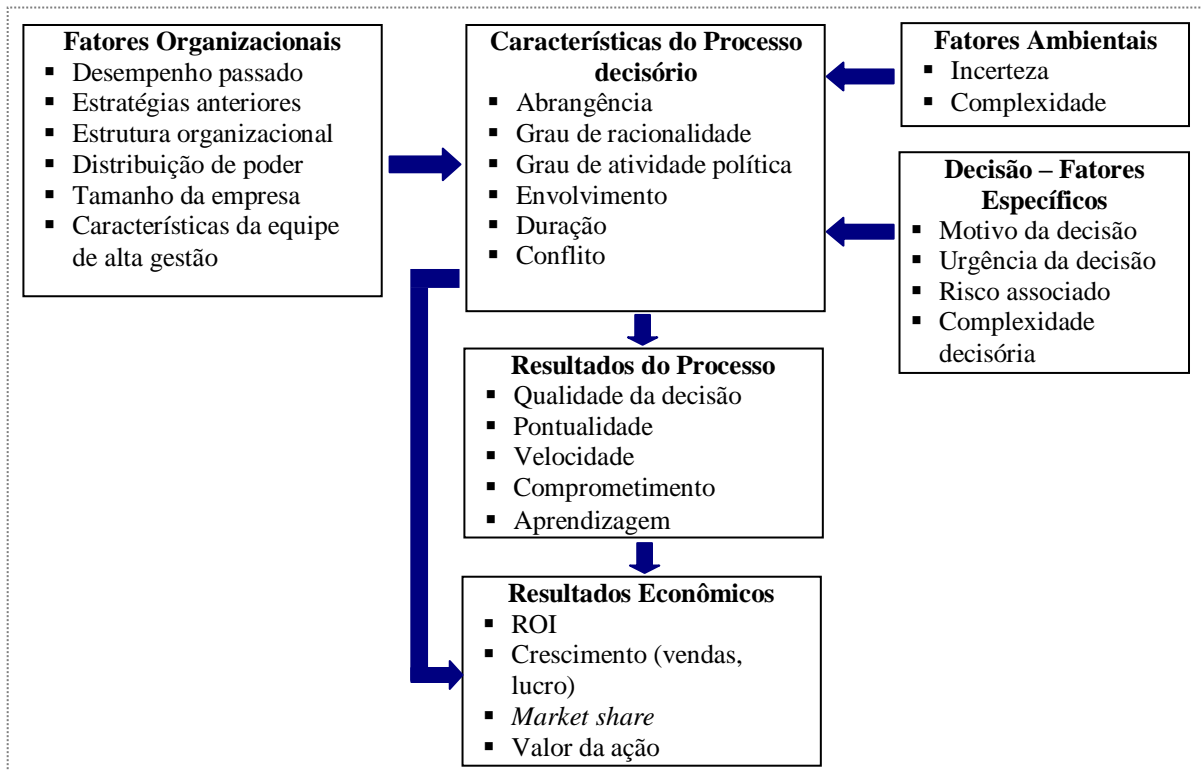


Ilustração 11 - Processo decisório estratégico – uma estrutura integrada

FONTE: Adaptada de RAJAGOPALAN *et al*, 1993, p. 352

O *framework* apresentado pela Ilustração 11 incorpora: ambiente, fatores organizacionais, antecedentes das características das decisões, características do processo decisório estratégico, resultados intermediários (do processo) e resultados finais (econômicos).

Rajagopalan *et al* (1993) apresentam algumas implicações da sua revisão de literatura e do seu modelo proposto para: 1) construção de teoria; 2) uso de métodos de pesquisa; 3) prática gerencial, dentro do contexto do estudo do processo decisório estratégico.

Construção de teoria:

- Maior uso de micro teorias:

Os autores encontraram em sua revisão um número superior de pesquisas com uma perspectiva macro (teorias contingenciais, racionalidade, aspectos sociopolíticos e processos organizacionais), comparando-se com a perspectiva micro e individual, ou seja, que considerem as características das equipes de gestão ou dos gestores em seu *design*.

Na visão dos autores, a pesquisa sobre o processo decisório estratégico poderia se beneficiar com o aprofundamento de estudos sobre o papel das pessoas e dos grupos ao longo do processo. Outro ponto consiste na junção da visão macro e micro dentro de um mesmo *design* de pesquisa sobre o processo decisório estratégico.

- Inclusão de múltiplos antecedentes:

Em sua revisão, os autores verificaram que os estudos possuem, em sua maioria, poucos construtos antecedentes ao processo decisório, em geral, utilizam apenas um construto. Com isso, Rajagopalan *et al* (1993) argumentam sobre o potencial de novas descobertas com o uso de múltiplos antecedentes no *design* da pesquisa. Entretanto, os autores alertam sobre o balanceamento entre a complexidade do *design* e os objetivos iniciais planejados em uma dada pesquisa sobre o processo decisório estratégico em grupo.

Métodos de pesquisa:

- Maior atenção à validade dos construtos:

Os autores notaram em sua revisão uma vasta gama de definições e operacionalizações dos construtos. Poucos estudos fizeram uso de construtos com múltiplos itens ou mesmo de testes de confiabilidade e validade das variáveis empregadas.

- Múltiplos respondentes:

Nesse item, os autores julgaram pertinente o uso de diferentes respondentes dentro de uma mesma pesquisa, bem como outras fontes de coletas de dados, tais como arquivos, observações diretas, dados secundários.

- Uso de métodos longitudinais em tempo real:

Rajagopalan *et al* (1993) verificaram uma grande concentração de pesquisas empíricas do tipo *cross-sectional*. Os autores propõem a possibilidade de ampliação da pesquisa acadêmica com estudos longitudinais em tempo real para que o fator tempo seja levado em consideração no *design* da pesquisa, possibilitando, assim, novos *insights* sobre a influência do tempo no processo decisório estratégico.

- Exploração de relacionamentos não-lineares:

As pesquisas empíricas em estratégia fazem, tradicionalmente, uso de modelos lineares e técnicas estatísticas de estimação linear. Os autores argumentam que técnicas mais sofisticadas, tais como SEM – *Structured Equation Modeling* (Modelagem de Equações Estruturais) e HLM – *Hierarchical Linear Models* (Modelos Lineares Hierárquicos) podem ser úteis em pesquisas sobre o processo decisório estratégico, pois podem capturar efeitos menos lineares nos relacionamentos entre construtos.

Prática gerencial:

- Maior atenção à relevância prescritiva: os autores relatam que os estudos sobre o processo decisório estratégico são, em sua grande maioria, descritivos. Com isso, faz-se necessário *designs* que procurem chegar a resultados mais prescritivos, mesmo que sobre determinados contextos e situações, visto a complexidade inerente do processo decisório estratégico em ser generalizável.
- Adoção de outros resultados do processo decisório estratégico: ampliar a visão sobre os resultados no processo decisório. Os autores argumentam que, muitas vezes, os resultados econômicos são difíceis de serem usados na análise de relações de causa-efeito, visto que sofrem múltiplas influências, tais como as advindas do próprio processo, dos gestores e do contexto. Com isso, outras dimensões não econômicas relacionadas ao resultado poderiam ser mais exploradas, tais como: satisfação, aprendizagem e coesão das equipes.

Em outro artigo, Rajagopalan e Spreitzer (1996) fazem uma extensa revisão de literatura sobre a mudança estratégica (decorrente de processos decisórios estratégicos). O estudo aborda três visões ou como os autores denominam: lentes ou perspectivas de análise.

Enquanto Rajagopalan *et al* (1993) buscam a criação de um *framework* integrado para a análise do processo decisório estratégico, Rajagopalan e Spreitzer (1996) tratam da junção de duas escolas de pesquisas na análise da estratégia: a de conteúdo e a de estudo do processo.

Para os autores, as lacunas de uma escola de pesquisa poderiam ser suplantadas pelas especificidades da outra e vice-versa, ou seja, a junção de diferentes perspectivas em um mesmo modelo de análise poderia trazer maior consistência ao conjunto de pesquisas sobre mudanças estratégicas.

Os autores agruparam sua revisão de literatura nas seguintes perspectivas de análise:

Racional: nessa perspectiva as mudanças estratégicas necessitam de alinhamento com o ambiente externo e o contexto interno e o da organização para serem bem sucedidas.

Cognitiva: essa abordagem indica a distância entre a realidade e os aspectos cognitivos dos gestores, quanto maior esse *gap* maior a possibilidade da tomada de decisões estratégicas que guiem a empresa ao fracasso.

Aprendizagem: essa perspectiva enfatiza que os aspectos cognitivos dos gestores representam a base para a realização de suas ações gerenciais. As ações gerenciais, por sua vez, possuem o potencial de, ao longo do tempo, tanto mudar o conteúdo inicial das estratégias como alterar as cognições gerenciais. As cognições gerenciais também podem ser potencialmente afetadas pelas mudanças no conteúdo das estratégias em curso.

O artigo é encerrado com a proposição de um *framework* integrativo dessas três lentes, conforme demonstrado pela Ilustração 12.

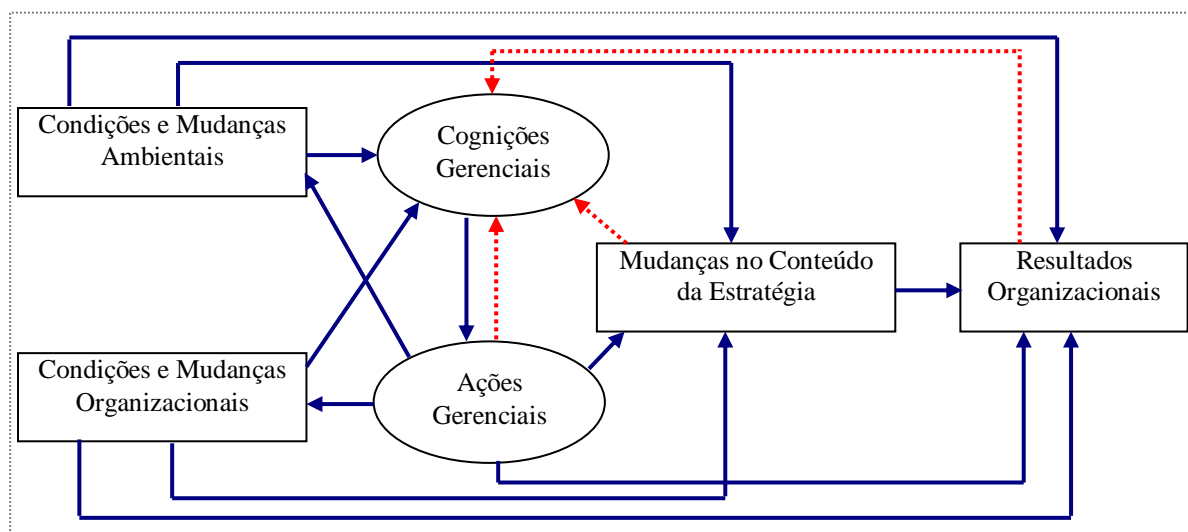


Ilustração 12 - Mudança Estratégica: uma estrutura multilentes
 FONTE: Adaptada de RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996, p. 70

Na Ilustração 12, as três perspectivas são combinadas em um único modelo: a racional, a cognitiva e de aprendizagem.

Nesse estudo, Rajagopalan e Spreitzer (1996) propuseram que as três perspectivas, integradas, podem trazer uma superação das fragilidades teóricas, criando uma sinergia positiva para o *design* de pesquisas sobre mudanças estratégicas.

Destaque-se que esse modelo, entre os discutidos até o momento, é o único que possui em seu *design* um caráter mais dinâmico ao incorporar o fator aprendizagem (linha tracejada vermelha na Ilustração 12) no ciclo contínuo de mudanças estratégicas organizacionais. Essa incorporação retrata a possibilidade da elaboração de pesquisas temporais para a verificação da aprendizagem no ciclo estratégico ao longo do tempo.

Papadakis *et al* (1998) articulam, de forma integrada, dois aspectos da literatura acadêmica sobre decisões estratégicas: o determinismo ambiental e o papel da escolha na gestão. Segundo os autores, as características da alta gestão, os fatores contextuais, a natureza da decisão estratégica e as características do processo decisório não foram, de forma integrada, submetidas a uma investigação científica mais rigorosa.

Papadakis *et al* (1998) examinam o processo decisório estratégico de forma multidimensional ao longo de 70 decisões estratégicas (unidade de análise do estudo desenvolvido) pesquisadas em 38 empresas gregas.

A Ilustração 13 apresenta a relação estabelecida nas seguintes dimensões: CEO (características individuais dos CEOs, tais como: propensão ao risco, educação, necessidade de conquistas e agressividade); equipe de alta gestão (nível de educação e agressividade); natureza da decisão estratégica (características genéricas e tipos de decisões estratégicas); características do processo decisório (racionalidade, formalização, politização, descentralização hierárquica, entre outras); ambiente externo (heterogeneidade, dinamismo e hostilidade) e contexto interno (características internas da empresa, desempenho, estrutura de governança e tamanho).

Os resultados do estudo empírico conduzido por Papadakis *et al* (1998) indicam que as estatísticas (correlação e regressões múltiplas) suportam a visão de que o processo decisório estratégico possui uma natureza multidimensional, pois mesmo que em diferentes graus de significância, todas as dimensões estudadas (natureza específica da decisão estratégica,

características da alta gestão e fatores contextuais) obtiveram associação estatística significativa com o processo decisório estratégico. Neste estudo, foi rodada uma regressão múltipla para cada uma das sete características do processo decisório.

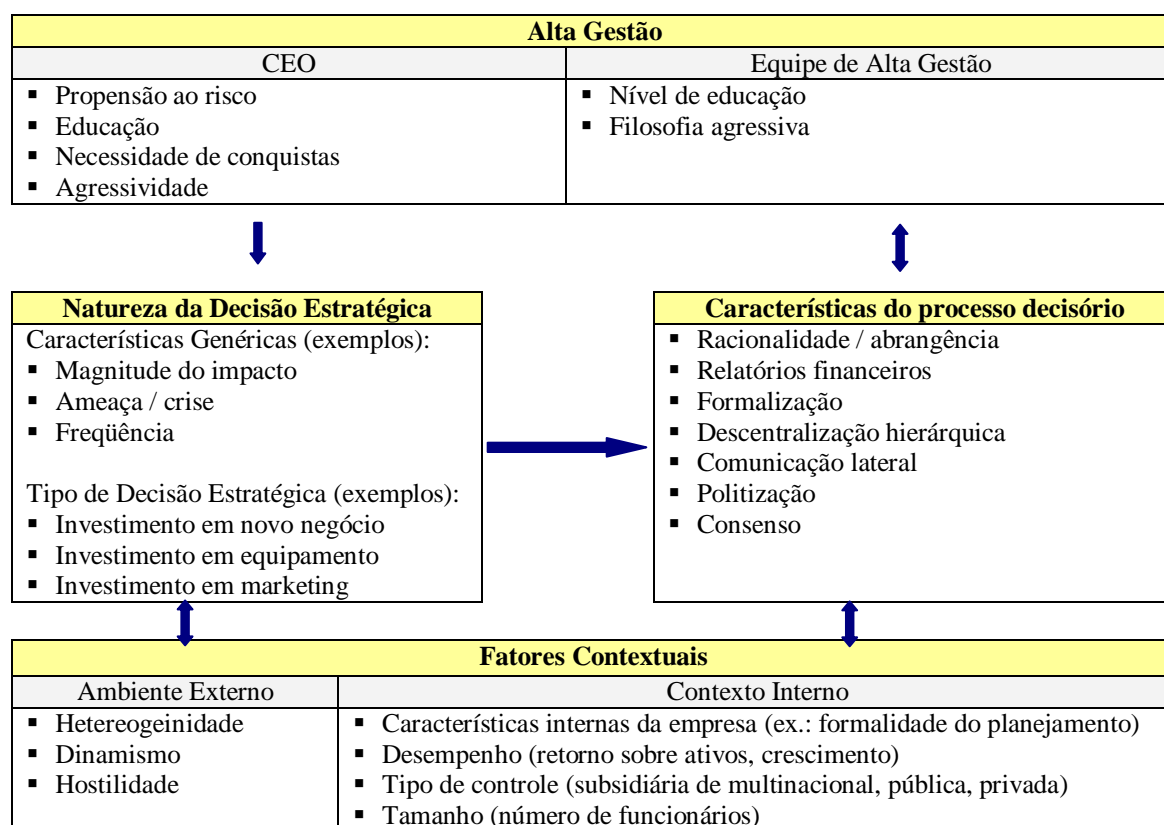


Ilustração 13 - Fatores de influência no processo decisório estratégico

FONTE: Adaptada de PAPADAKIS *et al*, 1998, p. 121

Todavia, dentre as dimensões estudadas, a natureza específica da decisão estratégica mostrou-se como a dimensão de maior impacto no processo decisório estratégico, tanto as características genéricas como os tipos de decisões estratégicas.

Com relação ao ambiente externo, apenas o dinamismo mostrou-se negativamente associado ao consenso na resolução de problemas, a hostilidade e a heterogeneidade não mostraram relação significativa com nenhuma característica do processo decisório. O grau de propensão ao risco dos gestores mostrou associação negativa com a formalização de regras dentro do processo decisório, enquanto o nível de educação mostrou relacionamento positivo com a criação de relatórios financeiros.

Papadakis *et al* (1998) destacam, ao término do seu artigo, algumas possíveis extensões de sua pesquisa, tais como:

- Teste de outras características específicas das decisões estratégicas sobre outros aspectos da gestão e fatores contextuais. Objetivo: obter maior generalização ao modelo proposto;
- Incorporação de outros elementos contextuais para a melhoria no ajuste do modelo de regressão, tais como: sistemas de recompensa e estrutura organizacional.
- Inclusão de variáveis que retratem resultados organizacionais intermediários, tais como: inovação, aprendizagem, qualidade da decisão, satisfação, comprometimento e desempenho global da empresa.
- A natureza multidimensional do estudo provoca a necessidade de um tratamento metodológico mais integrado para a análise do processo decisório estratégico. Para isso, o autor salienta a possibilidade do uso de modelos de análise multivariada mais sofisticados, como a técnica de modelagem de equações estruturais, para a análise de relações de causa e efeito não lineares.

Recentemente, Elbanna e Child (2007a) desenvolveram um modelo integrado para a análise da efetividade do processo decisório estratégico. Este estudo foi conduzido no Egito, com 169 executivos, 100% do sexo masculino. A amostra contou com diretores (35% dos respondentes), CEO (31%), gerentes gerais (20%) e presidentes (14%). A unidade de análise escolhida foi a decisão estratégica.

Elbanna e Child (2007a) destacam a importância de modelos integrados que examinem, simultaneamente, os efeitos do contexto ambiental, as ações gerenciais e aspectos cognitivos dos gestores. Neste sentido, o *link* entre processo decisório estratégico e resultados organizacionais deve ser analisado por meio de fatores contingenciais.

O modelo integrado desenvolvido encontra-se na Ilustração 14. O *design* da pesquisa aponta para o efeito direto entre o processo decisório estratégico e a efetividade da decisão estratégica. Este efeito direto é moderado por 3 dimensões: 1) características específicas da decisão; 2) fatores ambientais e 3) características da empresa.

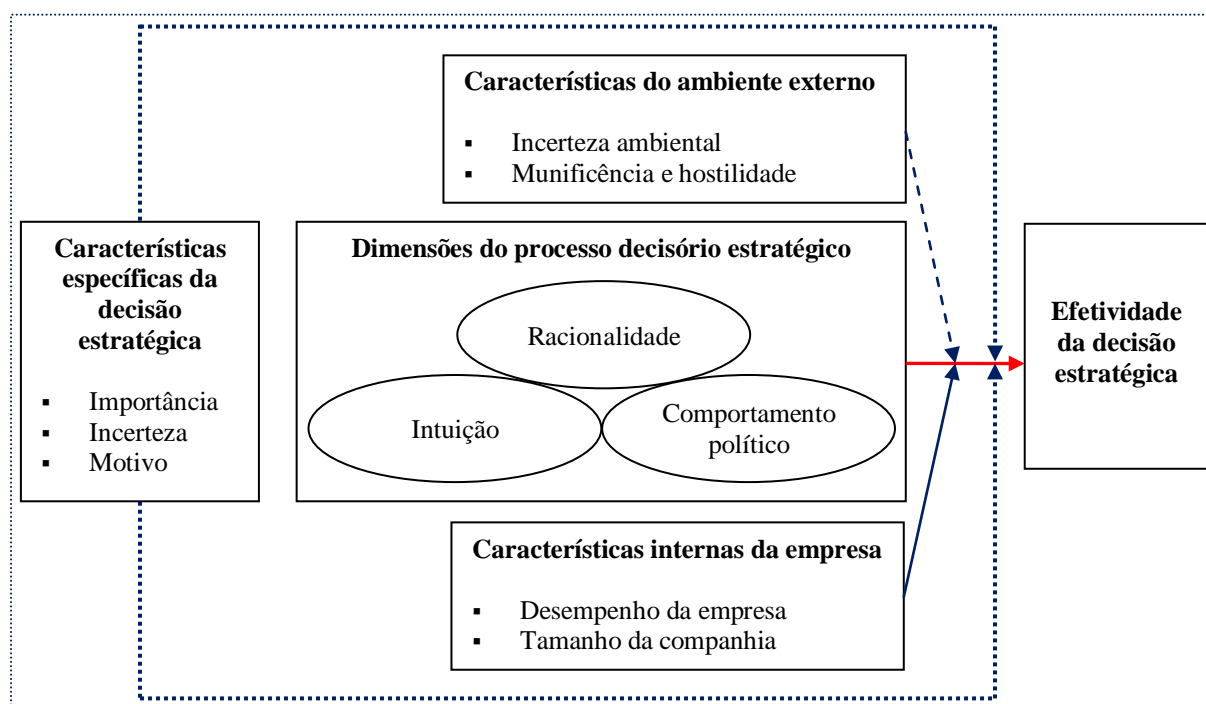


Ilustração 14: Modelo integrado de efetividade do processo decisório estratégico
 FONTE: Adaptado de ELBANNA; CHILD, 2007a, p. 433

O estudo de Elbanna e Child (2007a) possui convergências com a pesquisa realizada, na Grécia, por Papadakis *et al* (1998): utilizaram métodos similares (análise quantitativa por meio de regressão múltipla), modelos similares. Ambos os estudos concluem sobre a importância das características específicas da decisão na efetividade do processo decisório estratégico.

O estudo de Elbanna e Child (2007a) aponta para o papel dominante da racionalidade (influência positiva) e do comportamento político (influência negativa) na efetividade do processo decisório estratégico. Este resultado está alinhado, por exemplo, ao estudo de Dean e Sharfman (1996).

Os autores destacam a importância da *Upper Echellon Theory*, desenvolvida por Hambrick e Mason (1984), como efeito direto nos processos estratégicos, mas apontam que restrições na disponibilidade dos dados levaram à exclusão da perspectiva do papel da escolha dos gestores dentro do estudo de EAG. Neste sentido, os autores acreditam que a inclusão do papel da escolha dos gestores poderia trazer *insights* cognitivos sobre as interações entre processos e variáveis ambientais.

Hambrick (2007), também recentemente, elaborou um artigo sobre o futuro das pesquisas acerca de equipes de alta gestão com o uso do *frame* desenvolvido em meados da década de 80 (HAMBRICK e MASON, 1984), enfatizando a possibilidade de melhores resultados das pesquisas acadêmicas por meio dos seguintes pontos:

1) Estudo mais aprofundado do efeito dos “subgrupos” existentes dentro das equipes de alta gestão.

Na visão do autor, dentro das equipes podem existir elementos mais atuantes no processo decisório estratégico e, com isso, as características desses integrantes, e não de todas as pessoas do grupo, forneceriam uma amostra mais assertiva, na qual a intensidade das características pessoais desses integrantes impactaria de forma mais expressiva no processo decisório e nos subseqüentes resultados empresariais.

2) Uso de simuladores de negócios para estudos longitudinais e para experimentos com um maior número de variáveis e construtos, tanto demográficos como cognitivos. O uso de simuladores em pesquisas empíricas no campo da administração será tratado, em maiores detalhes, no item 2.3.

Hambrick (2007) argumenta que novos simuladores poderiam ser criados para testar diferentes facetas de seu modelo, além de prover aos pesquisadores uma fonte de dados de maior facilidade de manipulação para a geração de novos *insights* sobre o papel das equipes e sua influencia ao longo do processo decisório estratégico, descobrindo-se padrões que surjam apenas com o decorrer do tempo.

3) Reversão de causalidade

Na visão do autor, as características da alta gestão poderiam ser manipuladas em pesquisas futuras como variáveis dependentes, ou seja, tratadas como conseqüências e não causas como no modelo original. Este tipo de tratamento poderia trazer novos *insights* sobre como e porque algumas características dos gestores possuem alta associação com os resultados empresariais.

Além destas recomendações para pesquisas futuras, Hambrick (2007) sinaliza o conceito de *managerial discretion* como um importante moderador na importância das escolhas dos

gestores nos resultados organizacionais. Na visão do autor, o conceito de *managerial discretion* funciona como uma ponte entre as duas perspectivas opostas descritas por Bourgeois (1984), ou seja, entre a visão determinista e o papel da escolha dos gestores. Esta idéia terá maior aprofundamento no próximo item.

2.1.5 *Managerial discretion* – Latitude de ação

Será que existem diferentes níveis de influência dos gestores sobre o desempenho organizacional? Será que o ambiente, na visão determinista, atua como limitador da influência dos gestores no desempenho, de forma padronizada, em todos os casos?

Managerial discretion é a latitude de ação e de escolha disponível para um gestor dentro de sua organização (HAMBRICK e FINKELSTEIN, 1987). Discricionariedade é a liberdade de ação disponível para um indivíduo (MARCH e SIMON, 1958; WILLIAMSON 1963). *Managerial Discretion*, termo que, a partir de agora, será traduzido nesta tese como latitude de ação do gestor.

A idéia central reside na seguinte situação: Gestores são responsáveis pela produção de resultados por meio da integração de pessoas e recursos dentro das estruturas organizacionais.

A relevância do papel do gestor destaca-se em meio às incertezas, particularidades locais de um dado problema e contingências dentro do seu escopo de atuação. No dia-a-dia os gestores utilizam-se da discricionariedade em suas ações (CAZA, 2007).

Alta latitude de ação fornece ao gestor uma maior gama de opções, tanto na seleção como na implementação de estratégias. Neste sentido, quanto maiores as opções, maiores as chances de que as estratégias traçadas por estas empresas variem entre si. Seguindo esta linha de raciocínio, quanto maior a variedade de estratégias formuladas, maior o potencial de variação dos resultados empresariais entre empresas em um ambiente de alta latitude de ação, pois se ampliam as chances de estratégias bem e mal sucedidas (WALTERS, 1995).

Seguindo o raciocínio traçado por Walters (1995) em sua tese de doutorado, a latitude de ação dos gestores pode servir como uma possível ponte entre a perspectiva determinista e a perspectiva que enfatiza o papel da escolha dos gestores para o resultado empresarial. A posição de Walters (1995) é bastante similar à defendida por Hambrick (2007), ou seja, as perspectivas não são antagônicas em sua natureza, mas sim passíveis de junção em sua análise, por meio da latitude de ação dos gestores. A Ilustração 15 mostra esta possível reconciliação.

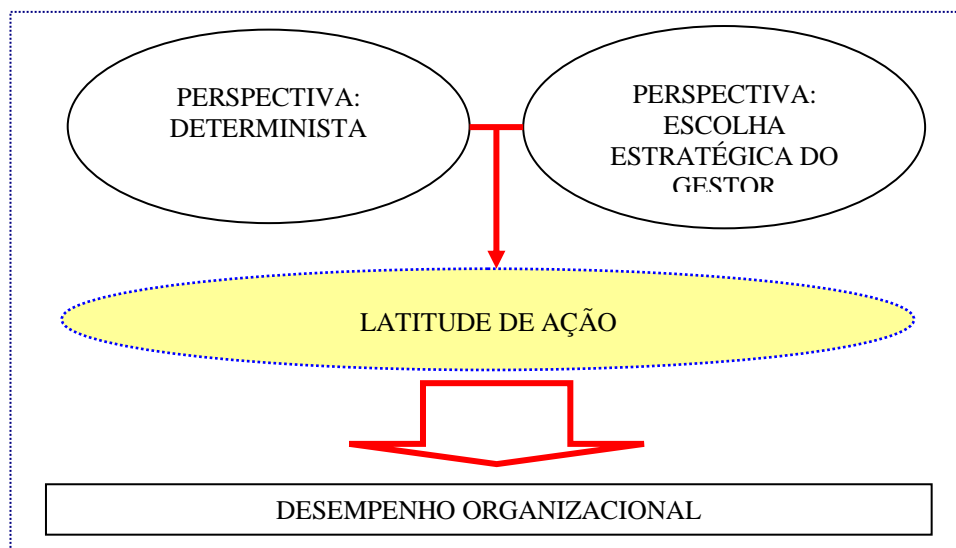


Ilustração 15: Latitude de ação como ponte entre diferentes perspectivas
 FONTE: Adaptada de HAMBRICK, 2007; WALTERS, 1995

O grau de latitude de ação pode ser impactado pelo ambiente e vice-versa. Neste sentido, mesmo em ambientes favoráveis, a latitude de ação pode ser menor e, mesmo em ambientes desfavoráveis, a latitude de ação pode não sofrer tantos impactos, culminando em diferentes graus de relacionamento com o desempenho organizacional.

A latitude de ação dos gestores é regida, segundo a tese de doutorado desenvolvida por Finkelstein (1988) por três dimensões: ambiental, organizacional e individual. O Quadro 2 apresenta uma síntese destas dimensões.

Quadro 2: Dimensões da latitude de ação

Dimensão	Itens
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciação de produtos; ▪ Crescimento de mercado; ▪ Estrutura da indústria; ▪ Instabilidade da demanda; ▪ Restrições legais; ▪ Poder das forças externas; ▪ Intensidade de capital.
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forças inerciais; ▪ Disponibilidade de recursos; ▪ Condições políticas internas.
Individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades pessoais; ▪ Personalidade.

FONTE: Adaptado de FINKELSTEIN, 1998

Na **dimensão ambiental**, a diferenciação de produtos e serviços oferecidos por uma indústria gera maior latitude de ação para os gestores do que indústrias baseadas no oferecimento de produtos mais padronizados. Lieberson e O'Connor (1972) verificaram que a intensidade da publicidade de uma indústria foi positivamente associada com a influência dos gestores na obtenção de resultados organizacionais, no caso, margens de lucro. Outra forma de diferenciação de produtos está na intensidade da pesquisa e desenvolvimento (P&D) de uma indústria. Segundo Hambrick e Abrahamsom (1995), estes dois indicadores de diferenciação de produtos são indicadores complementares, a intensidade da publicidade afeta tanto a imagem quanto o posicionamento dos produtos, enquanto a intensidade em P&D gera uma diferenciação de cunho mais tangível, afetando as características físicas e atributos dos produtos oferecidos. Nos dois casos, quanto maior a intensidade de publicidade e P&D numa indústria, maior a latitude de ação dos gestores e, conseqüentemente, sua influência nos resultados organizacionais.

Crescimento de mercado: indústrias embutidas em ambientes com altas taxas de crescimento de vendas caracterizam-se por altas variações na competitividade, baixo entendimento das relações entre as decisões e resultados, maior turbulência, incertezas e oportunidades (FINKELSTEIN, 1988; HAMBRICK e ABRAHAMSON, 1995). Neste contexto, indústrias com altas taxas de crescimento favorecem a influência dos gestores no desempenho das empresas.

A instabilidade da demanda é um fator de incerteza para a gestão de uma companhia. Neste sentido, quanto maior a instabilidade, maior a necessidade de interpretação, por parte dos

gestores, da natureza, tamanho e direção da demanda, aumentando o número de opções a serem consideradas pelos gestores dentro do processo decisório relacionado a, por exemplo, estabelecimento do nível de preços, volume de produção e capacidade produtiva (FINKELSTEIN, 1988; HAMBRICK e ABRAHAMSON, 1995).

Com relação à estrutura da indústria, Hambrick e Abrahamson (1995) argumentam que em mercados mais pulverizados (concorrência pura ou monopolística) existe maior possibilidade de latitude de ação, em contraste com indústrias mais concentradas (oligopólio e monopólio). Todavia, este item apresenta controvérsias, pois uma maior concentração dentro de, por exemplo, um mercado oligopolista pode gerar mais recursos às empresas líderes e, conseqüentemente, maior latitude de ação para o estabelecimento e implementação de diferentes estratégias (FINKELSTEIN e BOYD, 1998).

As restrições legais podem vir na forma de regulação governamental. Quanto maior a regulação, menor o espaço para o gestor usar de sua discricionariedade em suas ações. O poder das forças externas tem natureza similar às restrições legais, quanto maior a concentração dos compradores e/ou dos fornecedores, menor a latitude de ação dos gestores.

A intensidade de capital funciona como um elemento que restringe as ações dos gestores, quanto maior a intensidade necessária dentro de uma indústria, mais o comprometimento do curso de ação estratégica no longo prazo, trazendo maior rigidez à latitude de ação dos gestores.

Na **dimensão organizacional**, as forças inerciais correspondem a aspectos relacionados à estrutura organizacional, formalização excessiva de processos e uma cultura dominante que promovam a inflexibilidade dos processos e escolhas estratégicas, reduzindo-se assim a latitude de ação (FINKELSTEIN, 1988).

A disponibilidade de recursos influencia na latitude de ação, pois as ações estratégicas dependem de recursos para serem viabilizadas. Organizações com poucos recursos, financeiros, técnicos ou humanos, ou mesmo com dificuldades na obtenção de recursos, podem ter sua latitude de ação restringida (FINKELSTEIN, 1988).

Com relação às condições políticas internas, quanto maior o grau de conflito dos gestores com instâncias superiores da organização, tais como comitês executivos e conselhos administrativos, menos o ambiente estará propício a uma maior discricionariedade e liberdade de ação para os gestores (FINKELSTEIN, 1988).

Na **dimensão individual**, o gestor pode perceber uma maior gama de opções devido a sua própria personalidade e habilidades pessoais, tais como tolerância para a ambigüidade, complexidade cognitiva e propensão ao risco (FINKELSTEIN, 1988).

Avançando o trabalho de Finkelstein (1988), Finkelstein e Boyd (1998) discutem a possibilidade de medição da dimensão ambiental tanto no nível da indústria como no nível da empresa. Neste raciocínio, a influência da dimensão ambiental (diferenciação de produtos, crescimento de mercado, estrutura da indústria, instabilidade da demanda, restrições legais, poder das forças externas e intensidade de capital) na latitude de ação dos gestores pode ser exercida, tanto no nível da indústria como no nível da empresa, ou seja, numa visão agregada de uma indústria ou seu impacto individual, em cada empresa. A idéia envolvida neste argumento é que empresas diferentes dentro de uma mesma indústria podem ter diferentes latitudes de ação.

Outra possibilidade de análise da influência do ambiente na latitude de ação dos gestores consiste na agregação de empresas com itens formadores da dimensão ambiental semelhantes em grupos, denominados grupos estratégicos. Neste sentido, a análise do impacto da dimensão ambiental na latitude de ação não é individual, para cada empresa, nem mesmo totalmente agrupada por indústria, mas sim em *clusters* de empresas com similaridades de, por exemplo, diferenciação de produtos, crescimento de mercado e instabilidade da demanda. Estes *clusters* são denominados como grupos estratégicos. A Ilustração 16 mostra estas três possibilidades de análise do impacto da dimensão ambiental.

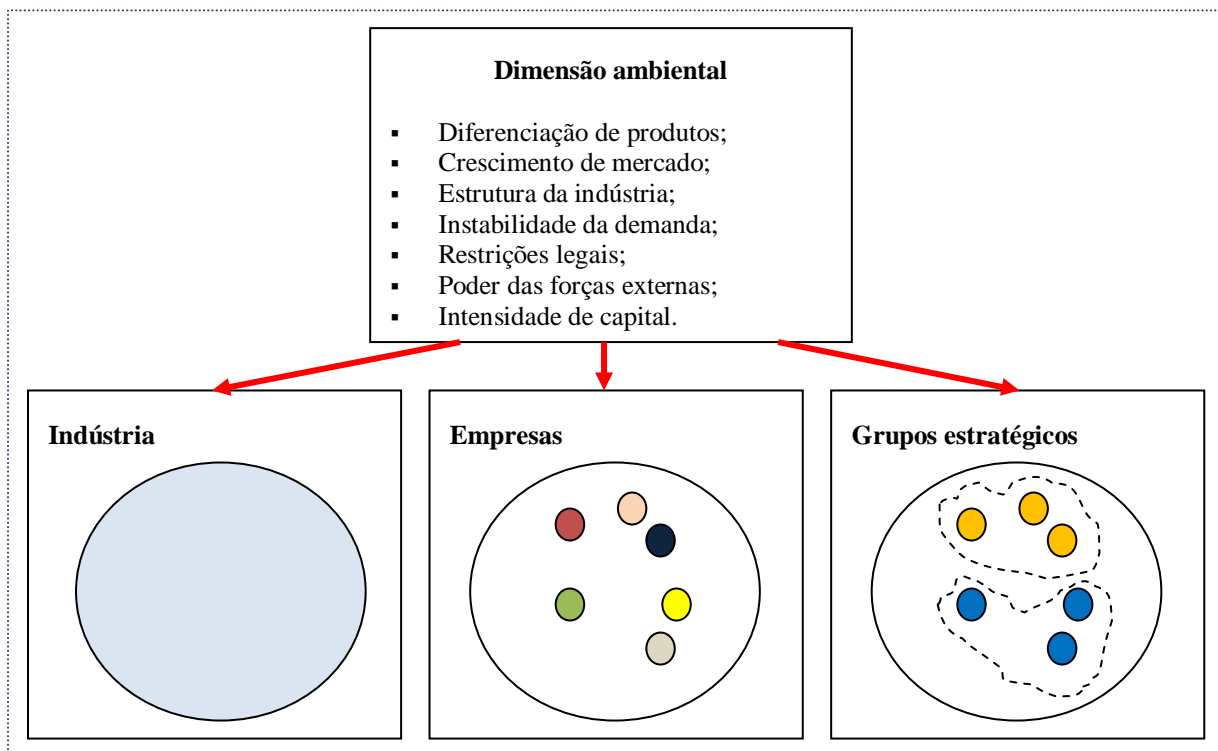


Ilustração 16: Dimensão ambiental – diferentes níveis de influência

Para exemplificar a Ilustração 16, será utilizado o trabalho de Hambrick e Abrahamson (1995). Neste estudo, os autores levantaram, por meio de um painel com 17 especialistas, cada um em certa indústria, uma classificação destas indústrias em termos do grau de latitude de ação disponível aos gestores, resultando no seguinte ordenamento, em ordem decrescente de latitude de ação:

- 1º - Programação de computadores
- 2º - Produção cinematográfica
- 3º - Computadores
- 4º - Instrumentos científicos e de engenharia
- 5º - Brinquedos e jogos
- 6º - Farmacêutica
- 7º - Instrumentos médicos e cirúrgicos
- 8º - Equipamentos de rádio e televisão
- 9º - Editoração de livros
- 10º - Semicondutores

- 11° - Instrumentos de medição de eletricidade
- 12° - Corretoras de seguros
- 13° - Transporte aéreo
- 14° - Transporte terrestre
- 15° - Produção de ouro e prata
- 16° - Produção de petróleo e gás natural
- 17° - Siderurgia

Note-se que este ordenamento possui coerência com o trabalho de Finkelstein e Hambrick (1990), no qual identificou a indústria de computadores como de alta latitude de ação, a química/farmacêutica como de média latitude de ação e a de gás natural como baixa latitude de ação proporcionada pelo ambiente.

O argumento de Finkelstein e Boyd (1998) é de que mesmo em indústrias, por exemplo, com alta latitude de ação como no caso de computadores, suas empresas constituintes podem ter diferentes latitudes de ação ou mesmo no caso de grupos estratégicos que podem compartilhar latitudes de ação similares intra-grupo e distintas entre-grupos. Este fato deve ser observado pelos pesquisadores, pois, segundo Hambrick e Finkelstein (1987, p.374): “a qualidade da gestão pode ser definida, em parte, pela habilidade de perceber, criar e alinhar discricionariedade dentro da empresa”.

Os modelos, apresentados nesse item, correspondem a exemplos de esforços acadêmicos em pesquisar o processo decisório estratégico sob uma ótica mais integrativa. Cada modelo tem o seu modo de integrar os elementos constituintes do processo decisório, mas o *design* básico comum busca integrar dimensões e checar suas relações na busca do entendimento do desempenho. A latitude de ação como ponte entre o determinismo e o papel da escolha dos gestores foi explorada, tanto nas suas dimensões formativas (ambiental, organizacional e individual) como em seus diferentes níveis de análise (indústria, empresa ou grupo estratégico).

2.1.6 Síntese sobre processo decisório estratégico

O processo decisório estratégico possui uma natureza multidimensional. Os modelos apresentados analisam o processo decisório por meio da relação entre diferentes dimensões: 1) características dos gestores; 2) características das equipes de gestão; 3) natureza da decisão estratégica; 4) características do processo decisório; 5) fatores contextuais (internos e externos); 6) complexidade cognitiva dos gestores; 7) propensão ao risco dos gestores; 8) fatores específicos das decisões (complexidade, urgência, entre outros); 9) resultado do processo decisório; 10) resultados econômicos.

Os modelos empíricos apresentaram, de forma explícita, pouco uso de variáveis relacionadas ao estilo cognitivo dos gestores ou das equipes de gestão, ressalva para o modelo teórico elaborados por Rajagopalan e Spreitzer (1996) e o estudo empírico de Hitt e Tyler (1991). A ampliação do uso de variáveis cognitivas é um dos grandes potenciais para estudos envolvendo equipes de gestão no processo decisório estratégico (CARPENTER *et al*, 2004; ELBANNA;CHILD, 2007a).

Quadro 3 - Objetivos apresentados pelos artigos pesquisados

Autor(es)	Natureza do estudo	Objetivo de pesquisa
Hambrick e Mason (1984)	Teórico	Criação de um modelo para análise do impacto das características da alta gestão sobre os resultados organizacionais, como contraponto à perspectiva determinista.
Ginsberg e Vekatraman (1985)	Teórico	Criação de um modelo sistêmico com enfoque na teoria contingencial a partir de modelos e idéias fragmentadas contidas na literatura sobre o tema.
Hitt e Tyler (1991)	Empírico	Identificar qual das três perspectivas de análise estratégica (modelo racional normativo, modelo de escolha estratégica ou modelo determinista) influencia mais na decisão estratégica sobre aquisição de empresas.
Rajagopalan <i>et al</i> (1993)	Teórico	Estruturar um modelo de análise do processo decisório estratégico, como contraponto à extensa literatura envolvendo a análise do conteúdo estratégico.
Rajagopalan e Spreitzer (1996)	Teórico	Criação de um modelo que contemple a análise de conteúdo estratégico e a análise do processo decisório estratégico.
Papadakis <i>et al</i> (1998)	Empírico	Articulação, de forma integrada, de dois aspectos da literatura acadêmica sobre decisões estratégicas: o determinismo ambiental e o papel da escolha na gestão.
Elbanna e Child (2007a)	Empírico	Análise da efetividade do processo decisório estratégico diretamente pela racionalidade, comportamento político e intuição e moderada pela característica específica da decisão, fatores ambientais e características internas da empresa.

Conforme se verifica pelo Quadro 3, os objetivos dos artigos levantados são díspares, mas algumas similaridades podem ser encontradas. Por exemplo, alguns estudos promovem o contraste entre as escolas descritas por Bourgeois (1984), procurando analisar, dentro de um mesmo modelo, a influência do determinismo ambiental e do papel da escolha estratégica dos gestores na busca de melhores resultados organizacionais. (PAPADAKIS *et al*, 1998; HITT e TYLER, 1991).

Outros autores buscam trabalhar com objetivos de pesquisa que relacionem a vertente da análise do conteúdo da estratégia e a análise do processo decisório estratégico. Rajagopalan *et al* (1993) promove a estruturação de um modelo teórico integrado para análise do processo decisório estratégico como contraponto à extensa literatura que envolve a análise do conteúdo da estratégia, enquanto Rajagopalan e Spreitzer (1996) criam um modelo de análise que busca aliar as lacunas e oportunidades acadêmicas de ambas as perspectivas.

Rajagopalan *et al* (1993) argumentam sobre a utilidade acadêmica da maior incorporação de micro aspectos dentro do estudo de modelos integrados do processo estratégico, como o uso de equipes e gestores como unidade de análise das pesquisas.

Elbanna e Child (2007a) reforçam a idéia da necessidade de uma abordagem multidimensional como contraponto a estudos de relações bivariadas, pois modelos integrados unindo variáveis de processo, contingenciais e ambientais podem explicar, com maior variância, a efetividade do processo decisório estratégico.

Hambrick (2007) aponta sobre a possibilidade do uso do conceito de latitude de ação para a efetiva junção entre a visão determinista e o papel da escolha dos gestores na obtenção dos resultados empresariais. Este elemento, na visão de Finkelstein (1988), consiste numa importante ponte teórica entre as duas abordagens para a análise estratégica.

O modelo dominante de análise do processo decisório estratégico encontrado nos artigos revisados foi o de: *Input – Processo – Output* (I-P-O), com característica mais estática. Esse tipo de modelo é predominante na análise de processos de trabalho em grupos. (ILGEN *et al*, 2005; SALAS *et al*, 2007).

O Quadro 4 apresenta os modelos estudados dentro do enfoque I-P-O.

Quadro 4 - Modelos estudados dentro do enfoque I-P-O

Autor(es)	Input	Processo	Output
Hambrick e Mason (1984)	A situação interna e externa, bem como as características da alta gestão (psicológicas e observáveis).	Escolhas estratégicas	Desempenho
Ginsberg e Vekatraman (1985)	Variáveis ambientais	Variáveis organizacionais e estratégia	Desempenho
Hitt e Tyler (1991)	Características dos gestores e características da indústria.	Critérios objetivos para o processo de aquisição de novas empresas	Modelo de decisão estratégica
Rajagopalan et al (1993)	Fatores organizacionais, fatores ambientais e fatores específicos relacionados à decisão.	Características do processo decisório	Resultados do processo e resultados econômicos.
Papadakis et al (1998)	Características da alta gestão; natureza da decisão estratégica, fatores contextuais.	Características do processo decisório	Não foi trabalhado.
Elbanna e Child (2007a)	Características específicas da decisão, da empresa e do ambiente.	Racionalidade, comportamento político e intuição	Efetividade do processo decisório estratégico

Em poucos casos, houve algum tipo de retroalimentação no *design* da pesquisa, seja por meio da incorporação da aprendizagem no ciclo do processo decisório ou pelo desempenho do processo interagindo na formulação de novas estratégias, dando uma característica mais dinâmica a esses modelos. (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996; GINSBERG e VEKATRAMAN, 1985)

Alguns autores relatam sobre a potencialidade da utilização de modelos menos lineares para a captura de relações de causa e efeito entre as variáveis do processo decisório estratégico. (GINSBERG e VEKATRAMAN, 1985; RAJAGOPALAN *et al*, 1993), enquanto outros argumentam sobre a possibilidade de uso de técnicas estatísticas multivariadas mais potentes, tais como: HLM – *Hierarchical Linear Model* (Modelo Linear Hierárquico) e SEM – *Structured Equation Model* (Modelagem de Equações Estruturais) para a elaboração de modelos multidimensionais e análise de relações mais complexas de causa e efeito (RAJAGOPALAN *et al*, 1993; PAPADAKIS *et al*, 1998).

2.2 Processo Decisório em Grupos

Esse tópico aborda o processo decisório em grupo e, quando pertinente, seus impactos nos resultados organizacionais, envolvendo:

- Conceitos iniciais sobre equipes, grupos de trabalho e tipos de modelos para sua análise;
- Modelos para análise do desempenho de equipes;
- Dimensões analisadas no processo decisório em grupos.

2.2.1 Conceitos iniciais

A revisão realizada por esta pesquisa mostra que as equipes são entidades bastante pesquisadas, sob diferentes perspectivas: estilo cognitivo, conflito cognitivo e afetivo, emoções, comunicação, consenso, formas de interação intra-grupo, poder, personalidade, esquemas sociais, propensão ao risco e composição demográfica.

Segundo Salas *et al* (1992), a definição de equipes envolve:

- Duas ou mais pessoas;
- Os membros da equipe interagem socialmente;
- Os membros da equipe interagem de forma adaptativa ao longo do tempo;
- Possuem interdependência na execução da tarefa;
- São estruturadas hierarquicamente;
- Possuem uma duração limitada;
- Possuem papéis distribuídos;
- Os membros da equipe estão dentro de um contexto organizacional e ambiental que influencia e é influenciado pelo processo e pelos resultados alcançados.

Um grupo de trabalho consiste em pessoas que se enxergam e são vistas por outras como uma entidade social, inseridas em sistemas sociais mais abrangentes, como uma comunidade ou organização. Dentro de um grupo de trabalho a natureza da tarefa torna o trabalho das pessoas interdependente, cujo resultado produz impacto nos clientes, nos colegas de trabalho e na própria organização. (GUZZO e DICKSON, 1996)

Com relação à análise do processo decisório conduzido por grupos de trabalho, Ilgen *et al* (2005) distinguem dois tipos básicos de modelos: I-P-O (*Input – Process – Output*) e IMOI (*Input, Mediator, Output e Input*).

Os modelos do tipo I-P-O destacam a influência dos *inputs* no processo e a influência deste no desempenho (*output*) das equipes, revelam e analisam relações lineares, com influências seqüenciais entre I-P e/ou P-O e/ou I-O.

Para Ilegan *et al* (2005), os modelos I-P-O, utilizados como estrutura para a pesquisa de processos decisórios em grupos, possuem algumas limitações para a geração de novos conhecimentos e *insights* na área:

- Limitam a pesquisa pelo uso de um único ciclo de caminho linear;
- Sugerem que os efeitos principais tendem a seguir uma progressão seqüencial, ou seja, de uma categoria para outra.

Os modelos IMOI, segundo Ilegan *et al* (2005), trazem a seguinte configuração: a) construtos para mensuração dos *inputs* no processo decisório; b) construtos para a verificação de variáveis mediadoras, ou seja, que exerçam influência sobre outras variáveis, no *input* ou no *output*; c) construtos para medição de variáveis relacionadas ao desempenho, tanto em termos de resultados econômicos, operacionais e de eficácia como de satisfação dos membros da equipe; d) resultados como novo *input* no processo decisório.

A adição do “I”, *input*, ao final do modelo, funciona com um *feedback* que alimenta o início do modelo, fornecendo uma visão mais cíclica e temporal à estrutura de análise.

A ausência de hífen na sigla IMOI é proposital, para caracterizar a possibilidade de relações de causa e efeito não necessariamente lineares ao longo do processo decisório.

Entretanto, para Salas *et al* (2007), que realizaram ampla revisão sobre modelos e estruturas utilizadas para a análise do processo decisório em grupos, os modelos do tipo I-P-O ainda representam o estado da arte em termos de análise.

Tannenbaum *et al* (1992) *apud* Sales *et al* (2007) não só entendem que os modelos I-P-O capturam as interações entre *inputs*, processo e *outputs*, como reconhecem que os *outputs* podem retroalimentar as variáveis de *input*, tornando-os tão dinâmicos quanto os modelos IMOI.

Assim, as diferenças conceituais nas duas abordagens de análise (I-P-O e IMOI) podem ser atenuadas pelo *design* apropriado aos objetivos de pesquisa, de natureza mais estática ou para a captura de *insights* mais dinâmicos ao longo do processo decisório.

2.2.2 Modelos para análise de equipes

Os modelos para análise do processo decisório conduzidos por equipes são bastante heterogêneos, em dinamicidade, complexidade e objetivos. Alguns estáticos, com *design* de pesquisa *cross-sectional*, outros mais dinâmicos, com incorporação de mecanismos de retroalimentação e da influência do tempo nas relações de causa e efeito entre as variáveis de *input*, processo e *output*. A complexidade é bastante variável, de acordo com o número de construtos relacionados no *design* dos estudos.

A dinamicidade e complexidade dos modelos de análise interferem, diretamente, nos objetivos de uma pesquisa, na dificuldade de obtenção, manipulação e interpretação dos dados por meio de técnicas estatísticas.


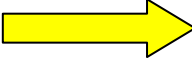

Os modelos simples, envolvendo, por exemplo, relações diretas entre variáveis de *input* (idade média das equipes de gestão) e *output* (resultados econômicos), podem ser avaliados com técnicas estatísticas bivariadas, como análise de correlação e regressão linear. Modelos mais complexos necessitam de técnicas estatísticas que envolvam a capacidade de manipular um maior número de variáveis, como a regressão linear múltipla. De forma mais sofisticada, modelos complexos e dinâmicos requerem ferramentas estatísticas multivariadas que auxiliem o pesquisador no entendimento de relações de causa e efeito interdependentes, como o caso do HLM e a MEE.

Salas *et al* (2007) examinaram 138 modelos e estruturas utilizadas por pesquisadores para a análise de desempenho e eficácia de equipes de trabalho, tanto modelos conceituais como modelos empregados em pesquisas empíricas, tendo como principal critério o número mínimo de três construtos para que o modelo fosse considerado de complexidade adequada aos objetivos da revisão. Com isso, modelos de análise direta, entre apenas dois construtos, foram descartados da revisão.

Dos 138 modelos, basicamente do tipo I-P-O, os autores escolheram 11 para detalhar e analisar, por representarem, de forma ampla, a variedade de modelos desenvolvidos e os avanços obtidos pela academia na análise de grupos nos últimos 25 anos.

Os 11 modelos detalhados possuem diferenças entre si nos aspectos: a) construtos desenvolvidos e ligações conceituais; b) capacidade de capturar e estudar com maior ou menor propriedade a dinamicidade do trabalho em equipe, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Classificação dos modelos pela sua dinamicidade

Grau de captura da dinamicidade		Autor(es)
Baixo		Hackman (1987)
		Campion <i>et al</i> (1993)
		Gladstein (1984)
Mediano		Nieva <i>et al</i> (1978)
		Tannenbaum <i>et al</i> (1992)
		Gersick (1988)
		Morgan <i>et al</i> (1994)
Alto		Dickinson e McIntyre (1997)
		Salas <i>et al</i> (2005)
		Burke <i>et al</i> (2006)
		Marks <i>et al</i> (2001)

FONTE: Adaptado de SALAS et al, 2007, p. 215

No Quadro 5, os modelos destacados em “cinza” serão as estruturas de análise escolhidas, neste trabalho, para elucidar as diferenças entre os blocos de modelos com relação ao grau de incorporação do grau de dinamicidade do trabalho em equipe (baixo, mediano ou alto).

Iniciando-se pelo modelo mais estático, a Ilustração 17 consiste no modelo descrito por Gladstein (1984).

Gladstein (1984) pesquisou uma organização cujo objetivo era aumentar o desempenho e satisfação de suas equipes de vendas, tornando-as mais competitivas. O problema defrontado

foi a análise das variáveis, sujeitas à intervenção pela empresa, que predizem de forma mais acentuada a efetividade dos grupos.

Na visão da autora, seu trabalho contribui para a literatura sobre grupos, por dois motivos: a) integrando pesquisas anteriores para elaboração de um modelo de análise abrangente; b) testando a habilidade do modelo em prever efetividade de grupos organizacionais reais e já operantes.

Gladstein (1984) abordou equipes de trabalho de uma empresa da indústria de comunicações nos Estados Unidos, uma amostra de 326 pessoas dispostas em 100 equipes de vendas.

O estudo utilizou-se de um modelo do tipo I-P-O, no qual as variáveis de *input* são divididas em duas categorias: a) nível do grupo (composição e estrutura do grupo) e b) nível organizacional (disponibilidade de recursos e estrutura).

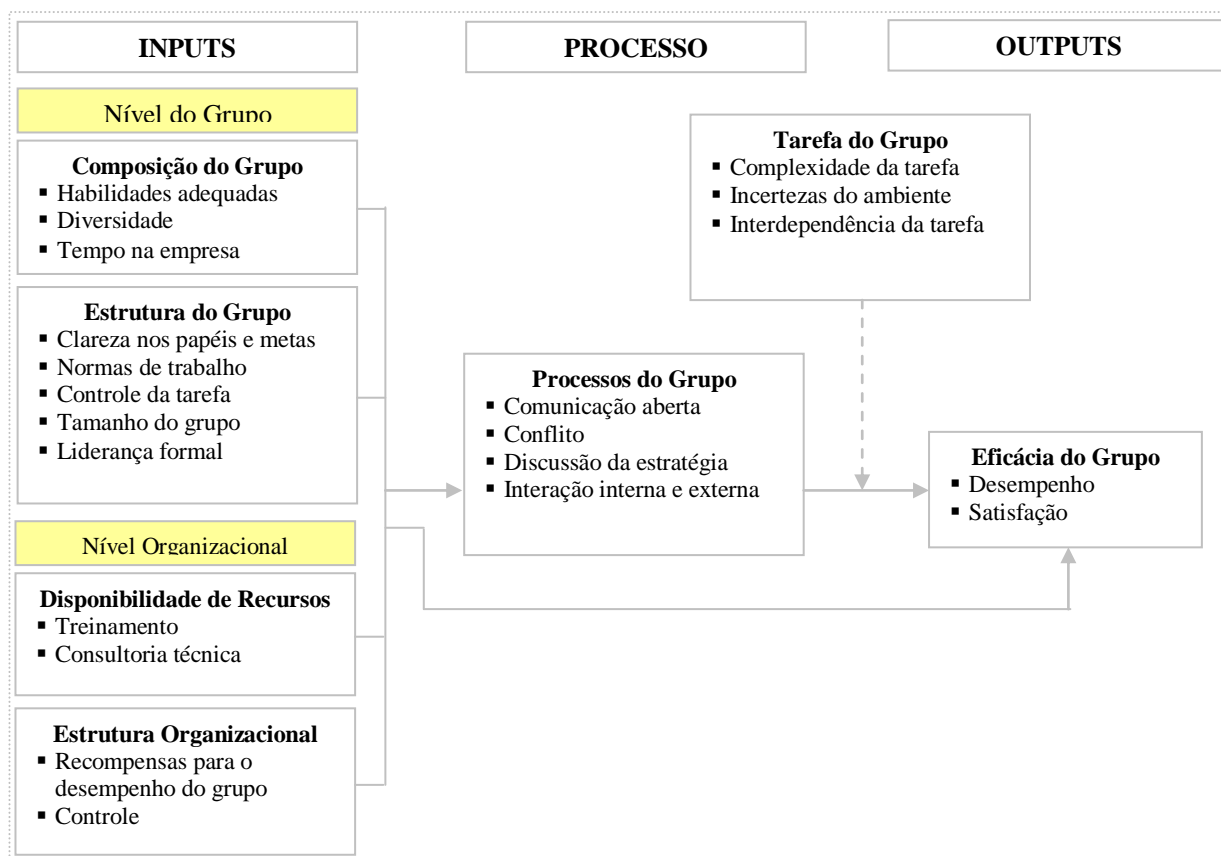


Ilustração 17 - Modelo de eficácia de grupo
 FONTE: Adaptada de GLADSTEIN, 1984, p. 502

As relações entre *input*, processo e *output* são lineares, ou seja, influenciadas pelas variáveis de *input*, tanto do nível do grupo (também denominadas variáveis antecedentes) como do nível organizacional (denominadas como variáveis contextuais), enquanto a eficácia do grupo é influenciada pelos processos e, diretamente, pelas variáveis de *input*. A eficácia do grupo foi dividida em duas partes: a) desempenho em termos de receita obtida pelo grupo e b) satisfação dos membros com a equipe, com o atendimento das necessidades dos consumidores, com as recompensas monetárias e o trabalho.

Para Gladstein (1984), a natureza da tarefa do grupo, caracterizada pela interdependência, complexidade e incerteza do ambiente, influencia a relação entre os processos e os *outputs*.

É interessante notar que as análises de correlação estatística chegaram a um bom ajuste entre *input*, processos e *output*. O *output* referente à satisfação interna da equipe teve alta associação, enquanto a vertente dos resultados (receita) teve baixa associação. Gladstein (1984) argumenta que o modelo se ajusta bem ao que os membros da equipe acreditam que reforça um bom resultado, mas não conseguiu capturar em sua estrutura as variáveis e relações que levam a um bom resultado econômico, como medida de desempenho da equipe. Os construtos do modelo foram medidos antes que os grupos soubessem os resultados econômicos de seus esforços.

Agora, serão apresentados dois modelos com capacidade intermediária em capturar a dinamicidade do processo de trabalho em grupos, o modelo descrito por Tannenbaum *et al* (1992) *apud* Salas *et al* (2007, p. 206) e o de Gersick (1988, p.22).

Tannenbaum *et al* (1992) *apud* Salas *et al* (2007, p. 206), na Ilustração 18, apresentam um modelo do tipo I-P-O, desenvolvido por meio de revisão da literatura sobre desempenho de equipes, com o objetivo de elaborar um modelo mais complexo, ou seja, com maior número de construtos interligados. Os autores reconhecem que as características da situação e da organização não afetam apenas o *input*, mas todas as fases do modelo I-P-O.

O elemento que introduz maior dinamicidade à análise do desempenho de equipes é a incorporação de um sistema de *feedback* ou sistema de retro-alimentação, que faz com que os resultados do trabalho em equipe, ou seja, os *outputs*, influenciem as variáveis de *input*. Essa

influência, de um ponto de vista temporal, produz alterações nas variáveis de *input* e em todo o modelo. Essa noção cíclica incorporada pelo sistema de *feedback* fornece ao modelo uma característica mais dinâmica que o de Gladstein (1984).

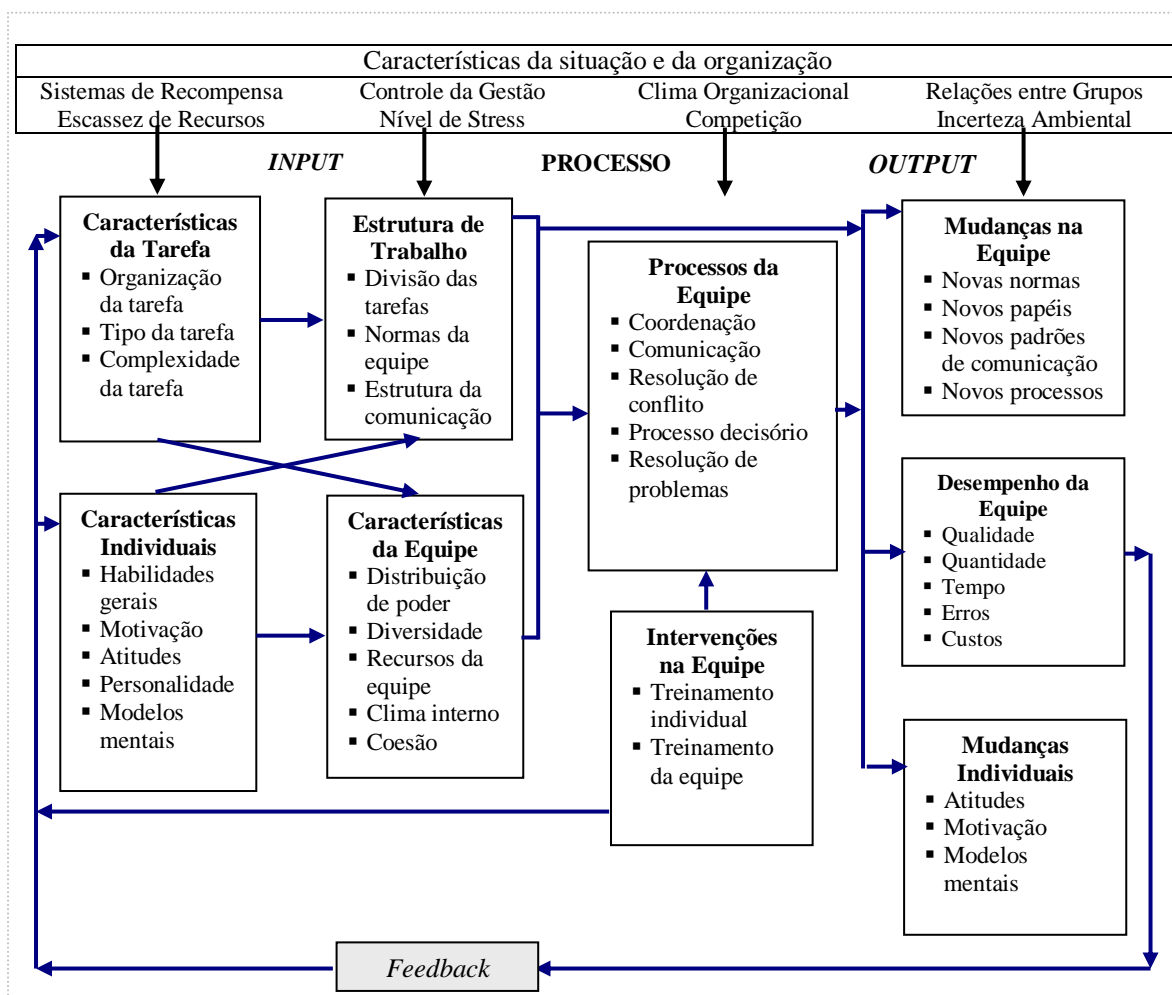


Ilustração 18 - Modelo de desempenho de equipe

FONTE: Adaptada de TANNENBAUM *et al*, 1992 *apud* SALAS *et al*, 2007, p. 206

O modelo é mais complexo que o de Gladstein (1984), mas possui algumas variáveis similares.

As variáveis de *input* são divididas em quatro categorias que se afetam mutuamente: a) da tarefa; b) estrutura de trabalho; c) individuais e d) da equipe.

Os *outputs*, divididos em três categorias (mudanças na equipe, desempenho da equipe e mudanças individuais) são afetados, tanto pelos processos da equipe como pelas variáveis de *input*. Essa modelagem de relacionamentos é similar à desenvolvida por Gladstein (1984).

O construto referente às intervenções na equipe, descritas como treinamentos individuais ou em grupos, serve como mediador das relações *input*→processos e processos→*output*.

Outro modelo com características intermediárias de incorporação de dinamicidade no estudo de equipes de trabalho é o desenvolvido por Gersick (1988). O modelo é visualizado pela Ilustração 19.

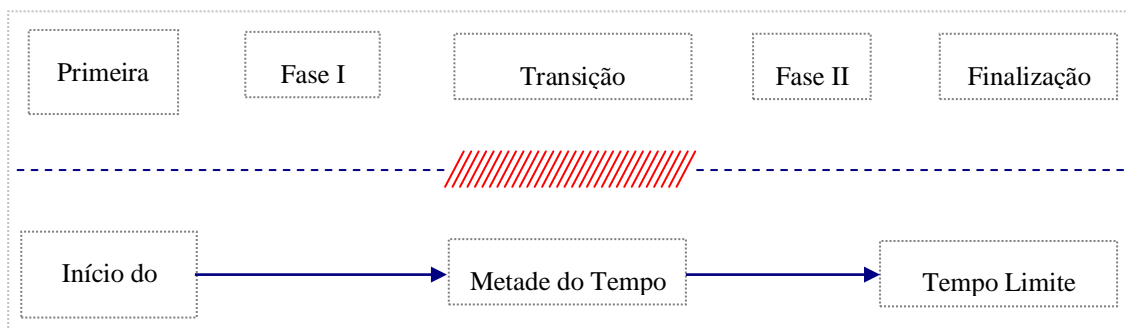


Ilustração 19 - Modelo de ciclo de vida do grupo

FONTE: Adaptada de GERSICK, 1988, p. 22

O trabalho de Gersick (1988) foi desenvolvido com uma amostra de oito equipes de trabalho, pelo método *grounded theory*, sem o objetivo de teste de hipóteses, mas de criação de novas teorias e idéias a serem testadas por outros pesquisadores. O autor busca a ampliação dos conhecimentos sobre a forma de analisar o trabalho e o desempenho de equipes reais ao longo do processo de realização de suas tarefas, mapeando o processo de trabalho em grupo, procurando similaridades e diferenças que auxiliem no desenvolvimento de um novo modelo conceitual de análise.

Em seu estudo observacional de, aproximadamente, um ano, o autor percebeu algumas similaridades entre os processos de trabalho das oito equipes pesquisadas, que não aderiam, perfeitamente, aos conceitos subjacentes ao uso de modelos I-P-O de forma seqüencial e estática.

As equipes tinham uma dinâmica diferente de trabalho ao longo do processo. No início definiam um esquema de ação para o atendimento dos objetivos da tarefa, esse esquema de ação era traduzido por metas, estratégias e mesmo processos. Na metade do trabalho, começavam a perceber o fator tempo como elemento importante a ser considerado, o que as

levava a reavaliarem todo o esquema de ação, alterando-os para melhor atingir os objetivos propostos.

O modelo de Gersick (1988) é bem mais simples em termos de construtos e complexidade de relações, comparando aos modelos de Gladstein (1984) e Tannenbaum *et al* (1992) *apud* Salas *et al* (2007), mas incorpora um elemento adicional: o tempo como variável contingencial das ações executadas pela equipe de trabalho, como preocupação e conseqüente alteração das metas, estratégias e processos.

Nesse ponto, será apresentado o estudo de cunho teórico desenvolvido por Marks *et al* (2001). Esse estudo incorpora, de forma explícita, um maior grau de análise da dinamicidade do trabalho em equipe.

Marks *et al* (2001), avaliando as definições sobre os processos conduzidos pelas equipes, desenvolvem um modelo temporal para a análise de equipes, denominado modelo episódico. Além disso, os autores procuram auxiliar na elaboração de futuras pesquisas empíricas por meio da criação de uma nova taxonomia para a coleta de dados dos processos da equipe.

No início de seu estudo, os autores criticam o emprego indiscriminado de variáveis dentro do “P” dos modelos do tipo I-P-O, ou seja, dentro dos processos, argumentando que muitas variáveis deveriam ser discriminadas como “estados emergentes”, como por exemplo, coesão. Os processos da equipe são caracterizados pela interação entre os membros, enquanto os estados emergentes são “construtos que caracterizam propriedades da equipe que são tipicamente dinâmicas na sua natureza e que variam em função do contexto da equipe, dos *inputs*, dos processos e dos *outputs*” (MARKS *et al*, 2001, p.357).

Marks *et al* (2001) argumentam que os diferentes processos em equipe são importantes em diferentes fases da execução da tarefa e da seqüência do modelo I-P-O, destacando a relevância do papel do tempo para os estudos de processos decisórios em equipe.

Fatores relacionados ao tempo, tais como datas de entrega de projetos, sincronização de agendas e o alinhamento de esforços coordenados ditam muitos aspectos do funcionamento de uma equipe, incluído as estratégias que são empregadas, o ritmo das atividades e designam os papéis desempenhados para que o desempenho da equipe seja bem sucedido. Os ritmos baseados no tempo moldam como as equipes gerenciam os seus comportamentos (MARKS *et al*, 2001, p. 359).

Os autores destacam a falta de estudos que incorporam o tempo de forma explícita e dinâmica à modelagem de estruturas que analisam o processo decisório em equipe, apontando 10 processos críticos agrupados em 3 categorias: a) processos de transição; b) processos de ação e c) processos interpessoais, como mostra a Ilustração 20.

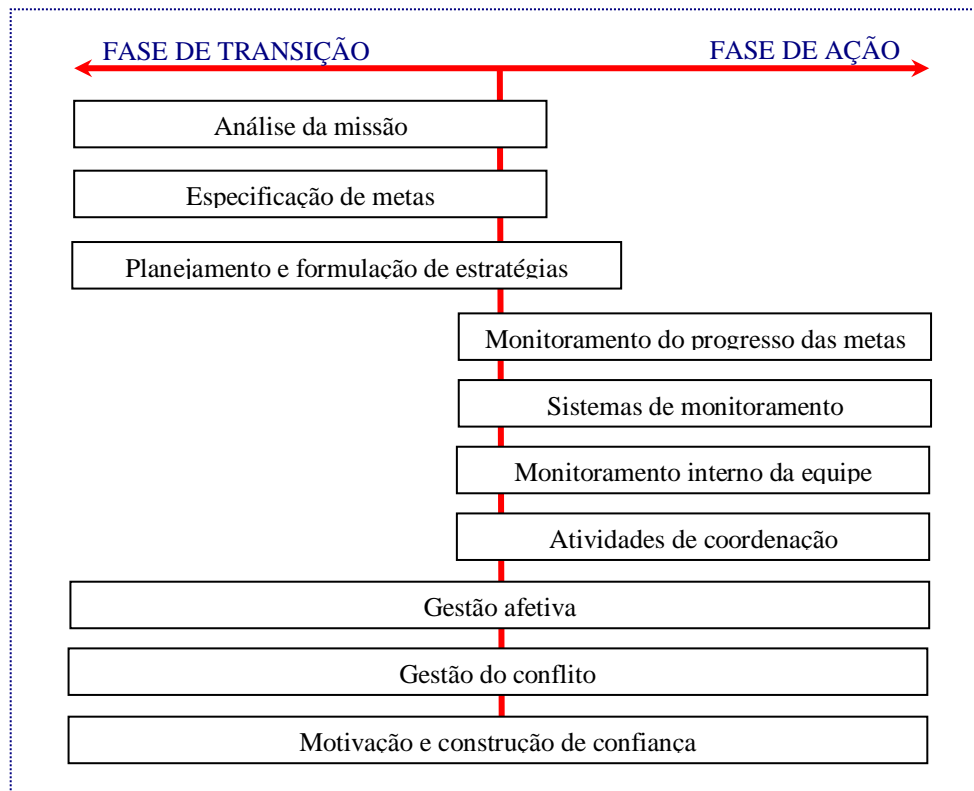


Ilustração 20: Manifestação dos processos nas fases de transição e ação
 FONTE: Adaptada de MARKS *et al*, 2001, p. 364

A fase de transição são períodos no tempo no qual as equipes focam esforços na avaliação e/ou planejamento para atingir suas metas e objetivos. Os processos de análise da missão, especificação de metas e formulação de estratégias buscam analisar, avaliar e fornecer novas direções ao trabalho da equipe.

A análise da missão consiste na interpretação e avaliação da missão da equipe, incluindo suas tarefas principais, o entorno ambiental e os recursos disponíveis. Segundo os autores, os membros das equipes utilizam suas habilidades cognitivas, recursos e restrições de tempo para efetuar tal análise. Uma análise pobre da missão pode levar a equipe a um modo reativo, ao não interpretar corretamente oportunidades ou ameaças.

A especificação de metas consiste na identificação de metas para o atendimento da missão. Na visão dos autores, as equipes que não especificam metas alinhadas à missão e articuladas às suas estratégias não terão um claro entendimento dos seus propósitos, dificultando suas futuras ações.

Para Marks *et al* (2001), o planejamento e formulação de estratégias referem-se à elaboração de cursos alternativos de ação para o atendimento da missão e das metas estabelecidas.

A fase de ação, por outro lado, refere-se ao período no qual as equipes estão diretamente envolvidas em processos que visem ao atendimento das metas, como o monitoramento do seu progresso, por meio da observação periódica de relatórios, índices e pesquisas de mercado.

Os sistemas de monitoramento consistem em mecanismos de articulação dos dados, relatórios, índices e pesquisas em informações úteis para o processo de decisão, incluindo o monitoramento do ambiente competitivo e desempenho da empresa.

O monitoramento interno da equipe, também chamado *backup behavior*, consiste na ajuda mútua, na busca do atendimento das metas estabelecidas.

As atividades de coordenação constituem-se em um processo articulado de tomada de decisões, no qual cada membro da equipe tem ciência do papel a ser desempenhado por seus pares.

Para Marks *et al* (2001), os processos interpessoais desempenham seu papel tanto na fase de transição (planejamento) como na de ação (execução).

A gestão afetiva refere-se à ajuda emocional entre os membros da equipe, numa tentativa de manutenção da coesão interna do grupo, criando-se um ambiente de trabalho aberto para as discussões sobre as reações interpessoais e emocionais derivadas do trabalho em equipe.

A gestão do conflito caracteriza-se pelo mecanismo no qual o grupo trata de seus conflitos ao longo do trabalho em equipe. Levam o conflito para o lado pessoal? Tratam o conflito de forma aberta? Possuem instrumentos para minimizá-lo?

O último item refere-se ao grau de motivação dentro da dinâmica de trabalho dos membros da equipe, bem como a confiança estabelecida entre seus integrantes.

Assim, os autores desenvolvem um modelo teórico envolvendo, de forma explícita, o fator tempo, como se visualiza na Ilustração 21.

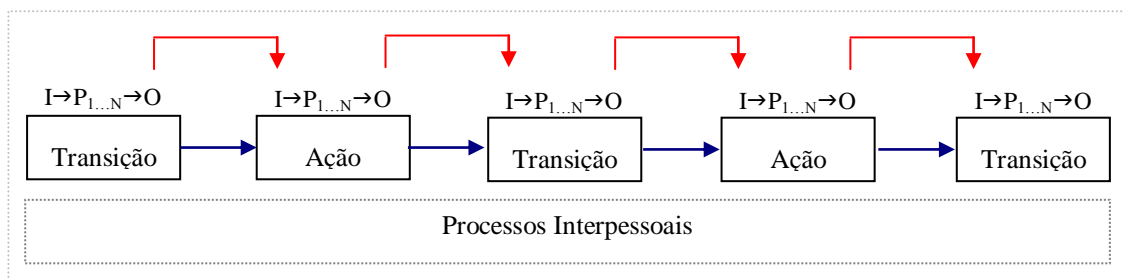


Ilustração 21 - Modelo dinâmico de conclusão de tarefas em equipe

FONTE: Adaptado de MARKS *et al*, 2001, p. 361

No modelo, percebe-se a noção cíclica entre as fases de transição e de ação, unidas entre dois conjuntos de I-P-O's, ou seja, cada fase possui variáveis de *input*, processo e *output*, em que os *outputs* de uma fase influenciam os *inputs* da outra fase, de forma dinâmica e temporal, permeados pelos processos interpessoais.

Mathieu e Schulze (2006), em publicação no *Academy of Management Journal*, utilizaram, como base conceitual, partes do *frame* desenvolvido por Marks *et al* (2001) em um estudo com o simulador de negócios *Capstone*, com os objetivos de determinar a influência do conhecimento prévio das equipes nos resultados, o grau de importância da elaboração de planos estratégicos formais na condução de decisões estratégicas e melhoria do desempenho organizacional, bem como checar se a associação entre os atributos da equipe (conhecimento prévio e qualidade dos planos formais) com o desempenho é mediada pelos processos de transição e interpessoais.

A coleta de dados foi feita em uma amostra de 119 estudantes universitários, separados em 29 equipes distribuídas em três turmas, de um curso de Administração Estratégica numa universidade pública situada na região nordeste dos Estados Unidos. Os dados foram coletados ao longo de um semestre da dinâmica do Jogo de Empresas *Capstone*.

O modelo desenvolvido e testado empiricamente por Mathieu e Schulze (2006) é apresentado pela Ilustração 22.

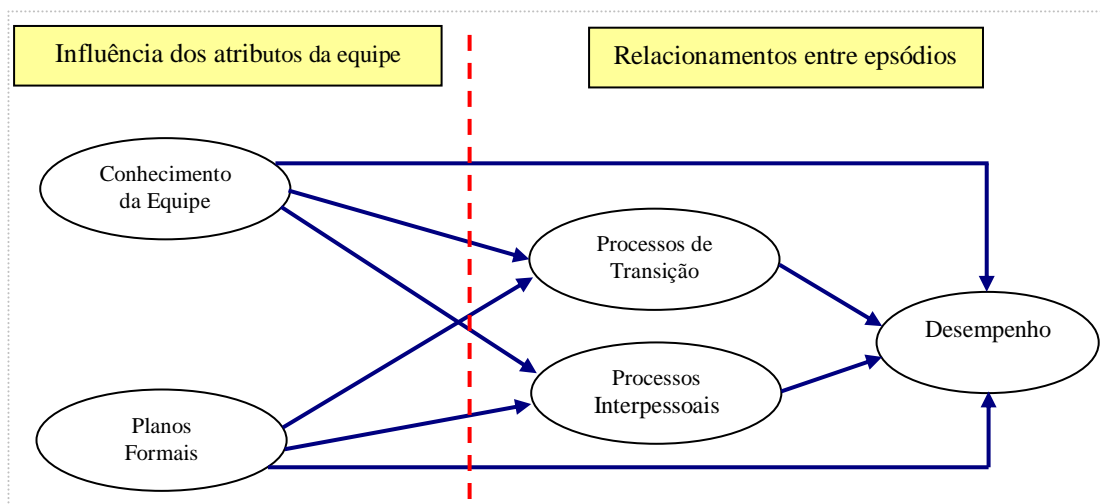


Ilustração 22 - Modelo temporal: experimento no Capsim
 FONTE: Adaptada de MATHIEU; SCHULZE, 2006, p. 607

O método utilizado para testar as hipóteses do estudo foi o HLM – *Hierarchical Linear Modeling* (Modelagem Hierárquica Linear). Os atributos das equipes foram acessados antes do início da dinâmica do Jogo de Empresas, ou seja, repetidos ao longo do tempo. Os processos episódicos e o desempenho foram acessados em 4 momentos ao longo da gestão das empresas simuladas.

Os atributos da equipe foram acessados da seguinte forma:

- Conhecimento da equipe: pela média de notas de outros instrumentos de avaliação diferentes do jogo de empresa - sete testes, um exame e duas análises de casos.
- Planos formais: cada equipe teve de entregar, antes da simulação, um plano formal estratégico para o futuro de sua empresa simulada; os planos foram avaliados pelos autores de acordo com sua abrangência analítica e integrativa.

O jogo foi conduzido em sete rodadas de decisão, condensando-se os desempenhos em episódios, ou seja, momentos da gestão: 1º episódio) média do desempenho das rodadas 1 e 2; 2º episódio) média do desempenho das rodadas 3 e 4; 3º episódio) média do desempenho das rodadas 5 e 6; 4º episódio) desempenho da rodada 7. O desempenho das equipes foi calculado

por uma composição de indicadores financeiros: lucro, retorno sobre vendas, retorno sobre ativos, *market share*, valor da ação, entre outros.

Os processos de transição foram acessados por meio de três itens: análise da missão, especificação das metas e elaboração/planejamento da estratégia. Os processos interpessoais foram acessados, também, por três itens: gestão de conflito, construção de confiança/motivação e gestão dos aspectos afetivos. Em ambos os casos, foi utilizada uma escala do tipo *BAR* (*behaviorally anchored response*) de 5 itens, variando de 1 – “pobre” a 5 – “excelente”.

Alguns resultados do estudo:

- Equipes com maior conhecimento tendem a ter desempenhos superiores;
- Equipes com melhores planos formais tendem a ter desempenhos superiores;
- Não houve correlação significativa entre processos interpessoais e desempenho.

Entretanto, com relação ao último resultado assinalado, a interação interpessoal de maior qualidade auxiliou nos processos de transição, que se mostraram hábeis em contornar conhecimentos iniciais menores em busca de um maior desempenho, ou seja, processos de transição de alta qualidade foram capazes de diminuir a influência negativa de equipes com menor conhecimento prévio.

Gersick (1988), Marks *et al* (2001) e Mathieu e Schulze (2006) procuram incorporar a variável tempo como elemento importante para a construção de teoria. Segundo Marks *et al* (2001), as organizações são regidas por fatores temporais, como prazos finais para entregas de projetos, alinhamento de esforços de coordenação ao longo do tempo, desenvolvimento e execução de estratégias. A maioria dos estudos tradicionalmente examina o modelo I-P-O dentro de uma tarefa que ocorre em um momento pontual, sem acompanhamento temporal.

Harrison *et al* (2003) relatam que o uso do elemento tempo em pesquisas envolvendo grupos ainda se encontra em estágio inicial. Em 161 estudos empíricos em três periódicos de Psicologia Aplicada, encontraram apenas 12% com acompanhamento longitudinal das equipes. Para os autores, mesmo que os grupos de trabalho possuam uma natureza dinâmica, os estudos são predominantemente estáticos.

2.2.3 Processo decisório em grupos: dimensões

Esse item tem o objetivo de percorrer, sem o intuito de esgotar, o caráter multidimensional dos estudos sobre o processo decisório em grupo.

Vários estudos analisam o processo decisório em grupos, enfocando demografia, interação intra-grupo, informação, comunicação, estilo cognitivo, contexto social, contexto externo, conflito, risco, personalidade, coesão, indivíduos *versus* grupos, virtualidade, desistência do processo, argumento, e outras dimensões, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Dimensões no processo decisório em grupos: panorama geral

Dimensões	Exemplos de Trabalhos		
Conhecimento	Mathieu e Schulze (2006)	Sauaia (2006)	Devine e Philips (2001)
Risco	Dougan (1990)	Sotirov e Krasteva (1994)	Williams (1965)
Estilo Cognitivo	Leonard <i>et al</i> (2005); Volkena e Gorman (1998); Hough e dt ogilvie (2005)	Witkin <i>et al</i> (1977); Steers (1988); Allinson e Hayes (1994); Messick (1976)	Kirton (1989); Messick (1984); Brundage e Mackeracher (1980)
Interação Intra-Grupo	Poole <i>et al</i> (1985); Williams e Taormina (1993)	Schweiger e Sandberg (1989); Mannix (1989)	Schweiger <i>et al</i> (1986); Tjosvold e Field (1985)
Informação	Brodbeck <i>et al</i> (2007); Dennis (1993)	Moye e Langfred (2004)	Boone <i>et al</i> (2005)
Comunicação	Poole <i>et al</i> (1982)	Salazar (1997)	Hirokawa e Pace (1983)
Contexto Social	Jones e Roelofsma (2000)	Nel <i>et al</i> (1996)	Weber <i>et al</i> (2004)
Contexto (externo e interno)	Gladstein e Reilly (1985)		Glazer e Simonson (1995)
Conflito	Priem <i>et al</i> (1995)	Jehn (1997)	Parayitam e Dooley (2007)

Alguns estudos serão mais detalhados para exemplificar o conteúdo de cada dimensão apresentada no Quadro 6.

2.2.3.1 Conhecimento

Conforme descrito anteriormente, Mathieu e Schulze (2006) testaram, empiricamente, parte do modelo episódico proposto por Marks *et al* (2001), do qual o pesquisador John Mathieu, da Universidade de *Connecticut* foi um dos co-autores. Este teste foi realizado dentro de um experimento com o uso do simulador de negócios americano, *Capsim*, incluindo no modelo o atributo conhecimento da equipe, mensurado por 3 instrumentos diferentes do jogo de empresa: sete testes, uma prova e duas análises de caso.

Os dados foram coletados individualmente e, posteriormente, agrupados pela média dos membros de cada equipe, entendendo que conhecimentos específicos em administração são importantes para o desempenho das equipes ao longo da dinâmica.

O nível de conhecimento prévio dos gestores demonstra um papel importante no desempenho das equipes, acentuado, quando a tarefa é de maior nível de complexidade cognitiva (DEVINE e PHILIPS, 2001).

Os achados do estudo, com relação ao conhecimento prévio dos gestores, são os seguintes: a) equipes com maior conhecimento tendem a ter desempenhos superiores; b) equipes com piores processos de transição (planejamento) tiveram resultados piores, comparados a equipes com melhores processos de transição, porém, menos inferiores no caso de equipes com maior nível de conhecimento prévio.

Os resultados de Mathieu e Schulze (2006) sinalizam que o conhecimento prévio contribui para melhores desempenhos, como também reduz o impacto negativo de processos de planejamento inferiores.

Sauaia (2006) analisa se o conhecimento prévio dos gestores tem influência significativa no desempenho das organizações, em um experimento com um jogo de empresas de complexidade média, denominado MMG – *Multinational Management Game*. O estudo, realizado em 2002, envolveu 160 alunos de graduação do último ano de Administração de Empresas.

Os alunos, antes da dinâmica do jogo de empresas, foram submetidos a dois testes e uma prova. Com isso, como parte do experimento, foram classificados em ordem decrescente da média de notas conquistadas, critério adotado para a formação das equipes, de 5 a 6 participantes.

Sauaia (2006) aplicou a estatística bivariada de correlação de *Pearson* entre os conhecimentos das equipes e os resultados no jogo de empresas, em cada um dos 7 períodos do jogo MMG. Os resultados do experimento indicaram ausência de associação entre conhecimento prévio dos gestores e resultados organizacionais, em oposição ao estudo de Mathieu e Schulze (2006).

Este fato traz indícios de que o binômio conhecimento prévio dos gestores e resultados organizacionais possui um relacionamento mais complexo do que um simples *link* direto, indicando que estudos com *designs* mais dinâmicos e longitudinais podem auxiliar nesta análise.

2.2.3.2 Risco

Dougan (1990) estudou a consistência temporal da propensão ao risco no processo decisório conduzido por equipes, em uma amostra de 102 estudantes de MBA, divididos em 20 equipes numa disciplina com o uso de um jogo de empresas.

A medição da propensão ao risco foi obtida pelo grau de endividamento sobre o patrimônio líquido das empresas simuladas.

Como resultado exploratório, o autor identificou movimentações na propensão ao risco dos grupos (empresas simuladas) ao longo dos 8 períodos da simulação. Equipes com alta propensão ao risco, no início, tendiam, de forma lenta, a aumentá-la ao longo da simulação e equipes com baixa propensão ao risco, no início, tiveram comportamentos opostos, ou seja, aumentaram, de forma mais expressiva, sua propensão ao risco.

Dougan (1990) argumenta que as equipes parecem procurar um nível de exposição ao risco “ótimo” quando recebem *feedback* sobre seus resultados periodicamente. Assim, estudos que incorporarem a natureza dinâmica e temporal do processo decisório estratégico podem ter resultados dissonantes em comparação aos estudos sobre propensão ao risco *ad hoc*.

Williams (1965) criou um construto para medição da propensão à tomada de risco dos gestores, denominado JPI – *Job Preference Inventory*, ou seja, inventário de preferência de trabalho, formado por 8 pares de perguntas, nas quais os respondentes devem escolher apenas uma opção em cada par, como no exemplo:

Você prefere um trabalho com poucas mudanças ao longo do tempo ou você prefere um trabalho com mudanças constantes?

Conforme levantado pelo autor, o índice JPI é uma medição indireta do grau de propensão ao risco de indivíduos, com uma faixa de valores entre 0 e 8, sendo 0 equivalente a uma baixa propensão ao risco e 8 a uma alta propensão ao risco. Outros pontos destacados pelo autor: a) O índice JPI é de simples acesso, ou seja, pode ser preenchido rapidamente, sendo particularmente útil para a medição de propensão ao risco de grandes amostras; b) O índice JPI atingiu alta taxa de reprodutibilidade em diferentes contextos de pesquisa.

2.2.3.3 Aspectos cognitivos

A verificação da interferência dos aspectos cognitivos dos gestores de uma equipe sobre o processo decisório e seus resultados é objeto de grande atenção da academia, tanto por parte de administradores como de psicólogos.

Messick (1976, p.5) define estilo cognitivo como “diferenças individuais nas maneiras preferidas de organizar e processar, tanto informações como experiências”.

Para Witkin *et al* (1977), estilo cognitivo é uma diferença individual em como as pessoas percebem, pensam, resolvem problemas, aprendem e se relacionam umas com as outras.

Segundo Steers (1988, p. 131), o estilo cognitivo explica a maneira como as pessoas processam e organizam informações, chegando a julgamentos ou conclusões baseadas em suas próprias observações das situações.

Para Hough e dt ogilvie (2005), a ênfase do estilo cognitivo está nos traços individuais e não nas habilidades cognitivas, focando em “estilos preferenciais”, ao invés de “mais é melhor” como no caso de medidas psicométricas, como o quociente de inteligência (QI).

Allinson e Hayes (1994) analisam como os estilos cognitivos se relacionam com outros conceitos, como estilo de aprendizagem, estratégia cognitiva, imitação de comportamento e habilidade cognitiva.

- Estilo de aprendizagem: enquanto o estilo cognitivo está ligado às diferenças individuais nas formas de organizar, estilos de aprendizagem estão mais relacionados às formas de mudar significados, valores, habilidades e estratégias.
- Imitação de comportamento: se dá quando uma determinada situação exige outro estilo cognitivo. Nesse momento, as pessoas podem copiar, ou seja, utilizar estilos cognitivos próximos aos seus de forma temporária, até que a situação tenha seu fim.
- Habilidades cognitivas: as habilidades medem as capacidades das pessoas em termos de máximo desempenho, enquanto o estilo cognitivo afeta a maneira como as pessoas utilizam suas capacidades, ou seja, atuam no processo, na maneira de desempenhar as tarefas.

Os estudos sobre a influência do estilo cognitivo no processo decisório em grupos são variados. Seguem alguns exemplos:

Uso do CSI – *Cognitive Style Index* – ou índice do estilo cognitivo, formulado por Allinson e Hayes (1996), para avaliação do grau de racionalidade ou de intuição das pessoas, ou seja, seu modo de operação frente a problemas e situações que envolvam decisões ou, mesmo, na forma de comportamento no dia-a-dia, no ambiente profissional e pessoal. O CSI é utilizado, também, para o cruzamento entre perfil e modo de atuação das pessoas.

Outro índice bastante conhecido é o *Myers-Briggs* (JUNG, 1970), utilizado em pesquisas na área da administração.

Henderson e Nutt (1980) e Gallén (1997), representam o uso das dimensões (sensação-sentimento; sensação-intuição; intuição-pensamento; intuição-sentimento) apresentadas pelo modelo de *Myers-Briggs* na observação de comportamentos mais ou menos bem-sucedidos no campo empresarial.

2.2.3.4 Interação intra-grupo

A interação intra-grupo, ou seja, a forma como os membros de um grupo se relaciona ao longo do processo decisório, possui algumas perspectivas de análise, como a polarização, que consiste na tendência de grupos, durante suas discussões, tomarem posições mais extremas do que as posições originais dos membros individuais. Williams e Taormina (1993) analisaram 259 estudantes universitários de gestão na Singapura e verificaram que a polarização é reforçada por preferências unânimes ou majoritárias dentro de um grupo.

Tjosvold e Field (1985) examinam, dentro de um experimento com pequenos grupos formados por estudantes universitários, três formas distintas de interação e seus impactos: a) busca por concordância mútua (concordância); b) discussão aberta sobre diferentes opiniões (controvérsia) e c) expressão das próprias opiniões, enquanto as decisões são tomadas (consenso).

Schweiger e Sandberg (1989) analisam a pergunta dialética e a do advogado do diabo como suportes ao melhor uso da capacidade individual dos membros de um grupo ao longo de um processo decisório estratégico. A pergunta dialética utiliza um debate estruturado entre dois conjuntos de um grupo, com premissas e recomendações totalmente opostas. A abordagem de advogado do diabo usa a crítica estruturada de um conjunto dos membros sobre as recomendações e premissas desenvolvidas pelo resto do grupo.

No estudo, os autores formaram 10 grupos com a abordagem da pergunta dialética, 10 grupos com a abordagem do advogado do diabo e 10 grupos com a abordagem por consenso, constatando desempenho com nível inferior nos grupos que se utilizaram da abordagem por consenso.

2.2.3.5 Informação

A informação é estudada sobre diferentes perspectivas em relação ao processo decisório em grupos, como por exemplo:

Brodbeck *et al* (2007) estudam a falha no uso efetivo de informações dentro do processo decisório em grupos, propondo um modelo teórico no qual o desempenho superior tem maior possibilidade com a assimetria na distribuição de informações entre os membros do grupo, antes do processo, e na simetria, no processamento das informações.

Moye e Langfred (2004) estudaram, em 38 grupos, a influência do nível de compartilhamento de informações intra-grupo como um agente redutor de conflitos de relacionamento e conflitos sobre a tarefa a ser executada, encontrando suporte estatístico a essa influência. O estudo contribuiu para a literatura por meio da análise causal, visto que existem mais estudos sobre a influência do conflito no compartilhamento de informações.

2.2.3.6 Comunicação

Salazar (1997) argumenta que homogeneidade e facilidade da tarefa são dois fatores que mediam a influência da comunicação no resultado obtido por pequenas equipes.

Para o autor, quando a homogeneidade e a facilidade da tarefa diminuem, os membros da equipe exercem um número maior de funções relativas à comunicação, como: a) avaliação da situação-problema; b) estabelecimento de critérios para avaliação de alternativas ou soluções e c) avaliação das alternativas de acordo com os critérios estabelecidos. Esse tipo de comunicação, na visão do autor, busca atenuar as diferenças decorrentes da diversidade entre os membros do grupo, bem como reduzir as incertezas ou ambigüidades da tarefa.

A comunicação intra-grupo, como agente catalisador de decisões com melhor qualidade, explora aspectos, como avaliação de opiniões e premissas ao longo do processo decisório, abertura para a análise de alternativas, informações utilizadas e compartilhadas para o atendimento dos objetivos e análises do grupo, bem como a natureza do grau de influência

do(s) membro(s) dominante(s) do grupo, ou seja, de caráter positivo ou negativo com relação à fluidez da comunicação. (HIROKAWA e PACE, 1983)

2.2.3.7 Esquemas sociais

Nel *et al* (1996) fizeram um experimento com o jogo de empresas *Marketing Game*, com 95 estudantes de MBA da Inglaterra, divididos em 24 grupos, com a hipótese central de que existia relação positiva entre os efeitos das interações pessoais em grupos, medidas por variáveis de processo, com o sucesso na tarefa, medido pelo lucro alcançado no jogo de empresa.

Os efeitos das interações foram medidos pelas variáveis de processo: satisfação com o esquema da decisão, satisfação com a solução, liderança informal, comportamento sócio-emocional negativo e participação pessoal na tarefa.

Os autores verificaram alta associação entre comportamento sócio-emocional negativo e satisfação com a solução no lucro (desempenho) obtido no simulador de negócio *Marketing Game*.

Weber *et al* (2004), em uma revisão conceitual sobre o processo decisório em dilemas sociais, elaboraram o modelo denominado Estrutura de Adequação.

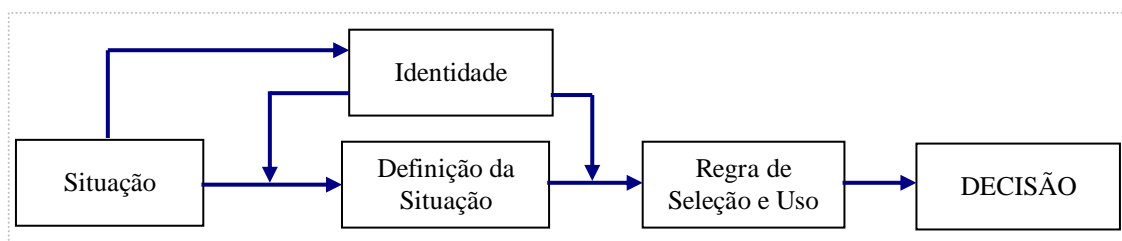


Ilustração 23 - Representação esquemática da estrutura de adequação

FONTE: Adaptada de WEBER *et al*, 2004, p. 284

A estrutura de adequação (Ilustração 23) aborda o reconhecimento e classificação do tipo de situação enfrentada durante o processo decisório, a aplicação de regras ou heurísticas para guiar o processo comportamental de escolha, culminando na decisão adotada.

A identidade é representada por diferenças individuais entre os membros do grupo com relação a, por exemplo, sexo, personalidade e aspectos cognitivos.

Os fatores situacionais são indicados pela estrutura da tarefa, que pode ser dividida em: a) estrutura da decisão (por exemplo: incerteza, complexidade, multiplicidade de possíveis soluções) e b) estrutura social (por exemplo: tamanho do grupo, comunicação, poder e *status*).

Weber *et al* (2004) argumentam que o modelo apresentado é uma alternativa empírica para estudos em administração que tentem focar as fragilidades do modelo racional de escolha, proposto por March e Simon (1958).

2.2.3.8 Contexto externo

Gladstein e Reilly (1985) estudaram a relação entre ameaças externas e o processo decisório em grupos, em um experimento com o jogo de empresas *Tycoon Game*, em uma amostra de 24 grupos compostos por estudantes universitários.

Por meio da manipulação das ameaças externas durante o jogo, os autores identificaram que o aumento nas ameaças diminuiu o processamento das informações e aumentaram o *stress* dos membros dos grupos.

2.2.3.9 Conflito:

Jehn (1997), em um estudo qualitativo sobre os conflitos diários em 6 grupos de trabalho existentes de distintas empresas, elaborou, por meio do método de *grounded theory*, um modelo para estudo do conflito intra-grupo, como mostra a Ilustração 24.

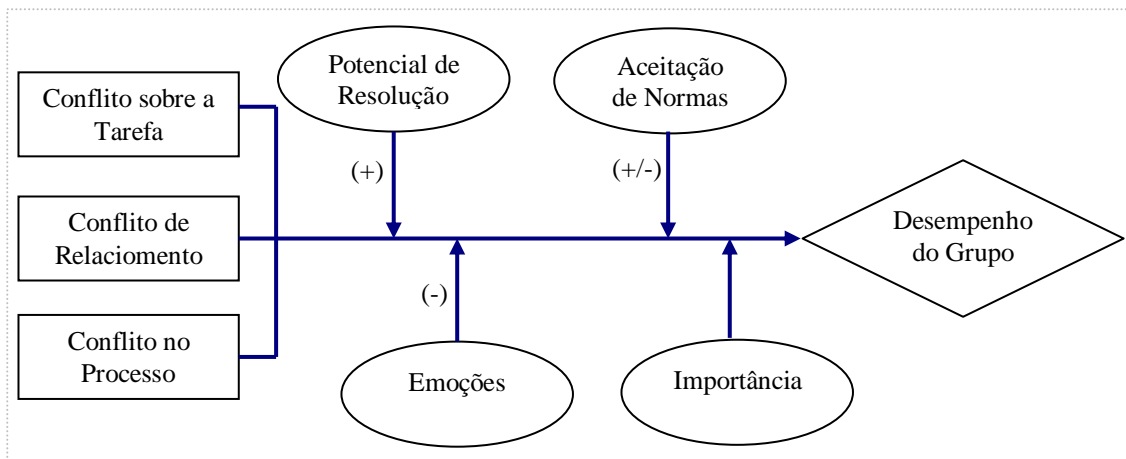


Ilustração 24 - Modelo de conflito em grupo e desempenho

FONTE: Adaptada de JEHN, 1997, p. 552

Na Ilustração 24, os retângulos representam os tipos de conflitos: a) conflito sobre a tarefa, foca no conteúdo e nas metas de trabalho; 2) conflito de relacionamento, aborda os relacionamentos interpessoais e 3) conflito no processo (ou procedural) foca a maneira como o trabalho é realizado.

As elipses representam as dimensões do conflito que, segundo o autor, podem existir nos três tipos de conflitos, como: a) emoções negativas: quantidade do efeito negativo demonstrado e sentido pelos membros do grupo durante o conflito; b) importância: inclui o número de vezes em que os conflitos aparecem dentro do trabalho em grupo e a magnitude ou escopo do conflito; c) aceitação de normas: procedimentos do grupo para tratar da comunicação e dos conflitos; d) potencial resolução: consiste no grau em que o conflito parece ser passível de solução, sendo que alguns conflitos podem ser mais ou menos fáceis de ser resolvidos pelos membros do grupo.

Jehn (1997) sugere que um perfil ótimo de conflito para geração de alto desempenho inclui: importância, conflitos moderados sobre a tarefa, ausência de conflitos de relacionamento, pouco ou nenhum conflito de natureza procedural, ou seja, de processo, normas ou

procedimentos pelos quais o conflito sobre a tarefa se torne aceitável e passível de solução, com poucos efeitos negativos da emoção.

Parayitam e Dooley (2007) estudaram, de forma empírica, o relacionamento entre o conflito e os resultados dentro do processo decisório estratégico, em CEOs e executivos seniores de 109 hospitais americanos, como mostra a Ilustração 25.

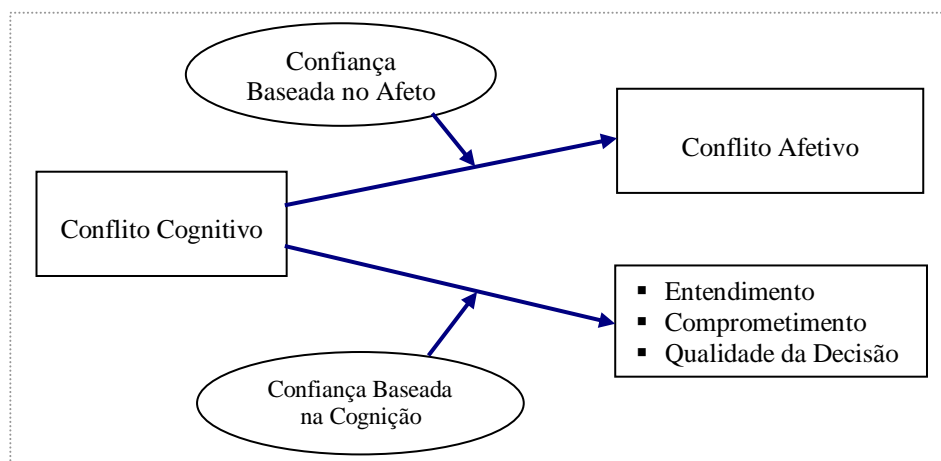


Ilustração 25 - Relação entre conflito e desempenho

FONTE: Adaptada de PARAYITAM; DOOLEY, 2007, p. 48

O modelo contempla o impacto do conflito cognitivo sobre o conflito afetivo, com a confiança baseada no afeto como variável moderadora dessa relação e sobre os resultados do processo decisório estratégico (entendimento, comprometimento e qualidade da decisão), com a confiança baseada na cognição como moderadora dessa relação.

Parayitam e Dooley (2007) apontam para a significância do papel moderador da confiança nos resultados obtidos pelo processo decisório estratégico: a) alto índice de conflito cognitivo leva a alto desempenho (tanto em termos de entendimento, como de comprometimento e de qualidade da decisão) no processo decisório, quando há altos níveis de confiança baseada na cognição dos membros da equipe; b) os efeitos de um conflito afetivo prejudicial, advindos de altas taxas de conflito cognitivo, são reduzidos pela confiança baseada no afeto.

Os autores destacam que outros estudos sobre os aspectos temporais no conflito poderiam trazer novos *insights*. Por exemplo: Qual a influência do conflito afetivo em um momento (t) sobre o conflito cognitivo em um momento (t+1), conseqüentemente, no desempenho da

equipe no momento (t+1). Tais estudos forneceriam mais luz sobre o aspecto dinâmico dos conflitos (afetivos e cognitivos) ao longo do processo decisório estratégico em grupos.

A revisão das dimensões apresentada tem como objetivo central explorar o aspecto multidimensional com o qual os estudos teóricos e empíricos sobre processos decisórios em grupo são conduzidos pela academia.

Outras dimensões, não menos importantes, são: a) influência do tipo de personalidade dos membros do grupo no processo decisório presencial e a distância (THATCHER e DE LA COUR, 2003) e b) efeitos da coesão intra-grupo e do comportamento do líder no processo decisório (LEANA, 1985).

2.2.4 Síntese sobre processo decisório em grupo

Durante o item (2.2), verificaram-se três pontos básicos: 1) os objetivos explorados pelos artigos; 2) as diferenças de modelagem dentro das pesquisas estudadas e 3) o caráter multidimensional do processo decisório em grupos.

O Quadro 7 apresenta os principais objetivos abordados pelos artigos estudados.

Quadro 7 - Objetivos apresentados pelos artigos

Autor(es)	Natureza do estudo	Objetivo de pesquisa
Gladstein (1984)	Empírico	Análise sobre as variáveis que, sujeitas à intervenção pela empresa, predizem, de forma mais acentuada, a efetividade dos grupos.
Tannenbaum et al (1992)	Teórico	Elaboração de um modelo complexo para análise da efetividade de grupos de trabalho, ou seja, com maior número de construtos interligados. Além disso, reconhece que as características da situação e da organização não afetam apenas o <i>input</i> , mas todas as fases do modelo I-P-O.
Gersick (1988)	Empírico	Mapeamento do processo de trabalho em 8 grupo reais, procurando similaridades e diferenças que auxiliem no desenvolvimento de um novo modelo conceitual de análise.
Marks et al (2001)	Teórico	Avançar sobre os estudos em desempenho de equipes. Para tanto, os autores avaliam as definições da literatura sobre os processos conduzidos pelas equipes, desenvolvem um modelo temporal para a análise de equipes, denominado modelo episódico. Além disso, os autores procuram auxiliar na elaboração de futuras pesquisas empíricas por meio da criação de uma nova taxonomia para a coleta de dados dos processos da equipe.
Mathieu e Schulze (2006)	Empírico	Determinar a influência do conhecimento prévio das equipes nos resultados, o grau de importância da elaboração de planos estratégicos formais na condução de decisões estratégicas e melhoria do desempenho organizacional, bem como checar se a associação entre os atributos da equipe (conhecimento prévio e qualidade dos planos formais) com o desempenho é mediada pelos processos de transição e interpessoais.

Os objetivos são dispare, mas possuem pontos em comum. Todos os artigos procuram analisar o processo de trabalho em grupos na busca de um melhor resultado organizacional.

Os trabalhos, também, variam na dinamicidade do seu *design*. O estudo empírico de Gladstein (1984) é o mais estático, um estudo *cross-sectional*, que busca verificar que variáveis de *input* e de processo, passíveis de intervenção empresarial, propiciam melhores resultados organizacionais.

Os estudos teóricos de Tannenbaum *et al* (1992) e Gersick (1998) são menos estáticos, embora de formas diferentes. Tannenbaum *et al* (1992) introduzem dois fatores dinâmicos em seu modelo teórico de análise do processo decisório em grupos: a) a influência das características da situação, ambiente e organização ao longo de todas as fases do modelo I-P-O; b) um sistema de retroalimentação entre o desempenho da equipe com as características individuais dos gestores e da tarefa, ou seja, uma dinâmica cíclica de aprendizagem proveniente dos resultados alcançados ao longo do tempo.

Em outra linha de pesquisa, Gersick (1998) cria um novo modelo de análise do processo decisório em grupos a partir de *grounded theory*, percebendo similaridades na atuação dos

grupos de trabalho ao longo do tempo e que o *dead line* para a entrega dos trabalhos ou do processo decisório exerce forte poder sobre a forma como as equipes desenvolvem suas rotinas de trabalho. O autor criou um modelo que incorpora o tempo para alcance do final do trabalho, antes da metade e depois da metade do tempo, como fases distintas na forma de operação dos grupos de trabalho.

O estudo teórico desenvolvido por Marks *et al* (2001) elabora um modelo de análise dos trabalhos em grupos por meio de uma nova taxonomia para coleta de dados sobre o processo, descrito pelos autores como episódico temporal, pois separa o processo de trabalho em episódios ao longo do tempo, seguindo o conceito subjacente ao trabalho de Gersick (1998). Um mérito desse estudo é operacionalizar o conceito de diferentes relações de trabalho ao longo do tempo por meio de construtos passíveis de uso empírico por pesquisadores. Nesse modelo, existem três tipos de processos: de transição, de ação e os interpessoais, que permeiam todos os outros processos.

Os modelos utilizados no estudo do processo decisório em grupos possuem bastante similaridade estrutural com os modelos para a análise do processo decisório estratégico, utilizando, freqüentemente, a estrutura I-P-O como base para análise, num *design cross-sectional*.

Poucos estudos levam em consideração as relações de causa e efeito de forma não-linear ou fazem uso de técnicas estatísticas multivariadas mais avançadas, como MEE (Modelagem de Equações Estruturais), MEEPLS (Modelagem de Equações Estruturais via PLS – *Partial Least Square*) e HLM (*Hierarchical Linear Model*). Nesse ponto, também, possuem similaridade aos estudos sobre processo decisório estratégico, abordados no item 2.1.

Além disso, estudos que levam em consideração aspectos cognitivos e de personalidade são muito mais explorados em processos decisórios em grupo do que nos modelos integrados para análise do processo decisório estratégico.

2.3 O simulador estratégico *Markstrat*

Este item apresentará um histórico sobre jogos de empresas, conceituação sobre jogos empresariais, uma descrição mais detalhada do jogo de empresa que será o pano de fundo para a condução desta pesquisa: o simulador estratégico *Markstrat*. Além disso, será realizada uma revisão da literatura sobre o uso do software *Markstrat* para estudos variados em gestão.

2.3.1 Histórico dos jogos de empresas (JE)

Os antepassados dos jogos de empresas remontam a uma época bem distante e estão associados a um ambiente de ações estratégicas e táticas militares. Segundo Keys e Wolfe (1990, p.2), os primeiros jogos de que se tem notícia são os jogos de guerra *Wei-Hai*, originados na China, aproximadamente em 3000 a.C. e o jogo hindu *Chaturanga*, com propósitos recreativos, de acordo com Lane (1995).

Com o desenvolvimento do *King's Game* por Weikmann, em 1664, do *War Chess* por Helwig, na corte de New Brunswick, em 1780, e do *New Kriegspiel*, por George Venturini, em Schleswig, em 1798, os jogos de guerra (*wargames*) começaram a ser exercícios mais sérios e complexos (LANE 1995, p.608). Esses eram jogos de tabuleiro que utilizavam mapas para simular, com alguma acurácia, comportamentos e táticas militares do mundo real, pela movimentação de tropas representadas por blocos, objetivando conquista de territórios inimigos.

A segunda guerra mundial expôs muitos americanos combatentes ao campo dos jogos e simulações. Chegando da guerra, as pessoas começaram a perceber possíveis utilizações dos jogos em outras áreas do conhecimento, aproveitando seu poder como ferramenta de aprendizagem, por exemplo, na estruturação de treinamentos, visando à expansão dos negócios no pós-guerra.

O primeiro jogo de empresas voltado para o ambiente empresarial foi criado pela *American Management Association*, em 1956, *Top Management Decisions*, um jogo interativo,

computadorizado e generalista, em que as equipes (empresas) administram uma empresa produtora de um único produto e competem entre si em um único mercado.

2.3.2 Conceituação de JE

Segundo Shimizu (2001, p.175), um jogo de empresas pode ser definido como “um exercício seqüencial de decisão estruturado sobre um modelo de simulação empresarial, em que os participantes assumem o papel de gerentes da operação simulada”.

De acordo com Vicente (2001, p.14),

Os jogos de empresas são jogos nos quais os participantes assumem o papel de um tomador de decisões em uma organização empresarial. Geralmente este papel é de CEO, diretor da empresa ou gerente de algum setor. O objetivo é geralmente resolver um problema ou simplesmente gerenciar a posição por certo tempo.

Os jogos de empresas são usados para criar uma situação experimental, na qual aprendizagem e mudanças de comportamento podem ocorrer, bem como comportamentos de gestão possam ser observados. Para Keys e Wolfe (1990, p.1), “uma simulação experimental é uma situação simplificada que contém suficiente semelhança, ou ilusão da realidade, para induzir respostas nos exercícios por parte dos participantes de forma semelhante à vida real”.

Gramigna (1993) define jogo simulado como uma atividade planejada previamente pelo facilitador, na qual os jogadores são convidados a enfrentar desafios que reproduzem a realidade de seu dia-a-dia. Todas as decisões são de responsabilidade do grupo e as tentativas são estimuladas.

Para Meier *et al* (1969), o jogo de empresa é uma forma de simulação em que participantes tomam decisões e sofrem as conseqüências desse processo decisório, ou seja, administram a empresa virtual por uma série de períodos, sendo diferente da idéia de jogo, no sentido de entretenimento. Jogadores completam o modelo de informação com suas decisões e o modelo do jogo simula interações entre o meio ambiente simulado e as decisões dos participantes.

As definições apresentadas possuem pontos de convergência, revelando os jogos de empresas como uma técnica de ensino-aprendizagem que se baseia em um processo de decisões que

possui como pano de fundo uma representação da realidade. Dentro desse ambiente simulado, os participantes assumem o papel de gestores, administrando a empresa contextualizada pelo jogo, por um determinado período de tempo e com objetivos planejados.

Vários fatores geram um ambiente de proximidade entre o jogo de empresas e a realidade organizacional, entre a dinâmica da simulação e o dia-a-dia das decisões do universo corporativo, como: a necessidade de planejamento, a comparação contínua dos resultados operacionais, mercadológicos e financeiros com os das outras equipes participantes (concorrentes), a comparação entre as metas planejadas e os resultados alcançados, o estímulo contínuo para a melhoria de resultados diante dos concorrentes, a busca pela inferência sobre os movimentos competitivos dos competidores, a redução de custos internos, a melhoria de posicionamento dentro da indústria representada pelo jogo, entre outros fatores.

Outro aspecto dos jogos de empresas é a compressão de tempo e espaço.

Compressão de tempo: os participantes podem simular e resumir vários períodos/anos da empresa-objeto do jogo em poucas horas, em uma fração do necessário na vida real. Essa característica proporciona experiência rápida do impacto de um conjunto de decisões tomadas ao longo do tempo, melhorando o processo de percepção do uso de diferentes estratégias e dos *trade-offs* das decisões ao longo do ciclo de tempo do jogo.

Compressão de espaço: várias áreas, departamentos, agentes internos e externos estão, em um jogo de empresas, apresentados em um único ambiente, o que proporciona uma percepção ampla do processo decisório e sua inter-relação com cada um dos elos que constituem o ambiente integrado representado pela simulação de negócios.

2.3.3 Benefícios e preocupações no uso de JE

Sintetizando a opinião dos vários autores (VICENTE, 2001; SHIMIZU, 1975; GRAMIGNA, 1993; MOTOMURA, 1980; LANE, 1995; KEYS e WOLFE, 1990), pode-se listar uma série de benefícios dos Jogos de Empresas como ferramenta de ensino-aprendizagem:

- Incremento na habilidade de tomar decisões em um ambiente incerto e com limitação de informações;
- Possibilidade de testar estratégias e tomar decisões em um ambiente controlado, em que errar não acarreta perdas reais para a empresa;
- Rápido *feedback* de suas ações;
- Estímulo ao trabalho em equipe, propiciado pela intensa interação entre os componentes de cada equipe e, mesmo, entre componentes de equipes distintas, no caso de alguns tipos de jogos de empresa;
- Entendimento dos impactos de cada decisão em outras variáveis do jogo;
- Criação de um ambiente propício para *insights* ou pontes entre o simulado e o mundo real;
- Ambiente lúdico de aprendizagem;
- Distinção entre o que é importante e o que não é relevante para o processo decisório;
- Aumento do diálogo participativo, da capacidade de resolução dos conflitos inerentes a um processo de decisão grupal;
- Criação de uma visão sistêmica, ou seja, visualização da inter-relação entre os diversos departamentos, dos seus *trade-offs*, do impacto das decisões ao longo da cadeia produtiva, bem como de sua repercussão no ambiente externo à empresa (concorrentes e fornecedores).

Em contraponto aos benefícios, destacam-se algumas precauções no uso de Jogos de Empresas. Lane (1995) apresenta um conjunto de problemas que podem ocorrer no uso dos Jogos de Empresas, como alertas para que o uso do método atinja a plenitude de seus potenciais benefícios.

Apresentação inicial inadequada

Essa é uma fase importante para que os participantes conheçam, claramente, os objetivos do treinamento, as regras do jogo e os critérios de avaliação das equipes.

Uma apresentação inadequada pode ocasionar frustração aos participantes, seja por não entenderem o porquê do treinamento, seja por não compreenderem, com clareza, as regras e papéis a serem exercidos ao longo da dinâmica, bem como a forma como serão avaliados.

***Debrief* inadequado**

Mesmo que o objetivo do treinamento esteja claro e a dinâmica seja envolvente e desafiante, um *debrief* adequado é importante, pois cria espaço para dúvidas e questionamentos remanescentes, oportunidade de geração de *insights* ou pontes entre a dinâmica e o dia-a-dia dos participantes e debate, troca de experiências, sentimentos e conhecimentos adquiridos ao longo da dinâmica.

Um *debrief* inadequado pode gerar a sensação do jogo pelo jogo, de distanciamento dos resultados e experiências em relação a uma realidade aplicável, tanto no ambiente acadêmico como no empresarial.

Pouco tempo de preparação dos facilitadores

O facilitador estará mais bem preparado para as fases de *briefing*, condução da dinâmica e *debrief* por meio do conhecimento apurado do funcionamento do jogo. Pouca preparação pode causar desconfiança nos participantes, comprometendo o seu envolvimento.

Muita complexidade

Na escolha ou criação de um jogo, os criadores são, muitas vezes, “tentados” a buscar um nível de complexidade muito alto.

Não existe regra, mas o nível de complexidade e o volume de decisões a serem tomadas em cada período do jogo devem ser objetos de profunda reflexão. A complexidade deve estar diretamente vinculada aos objetivos centrais do treinamento.

Jogos muito complexos podem ser de difícil condução, de difícil entendimento por parte dos participantes. Jogos muito simples podem ser fáceis demais, gerando falta de motivação, desafio e interesse.

Falta de clareza do jogo com relação aos objetivos de aprendizagem pretendidos

Esse ponto é básico e crucial: nada vale um jogo muito bom que não suporte, através de sua dinâmica, os objetivos pretendidos pelo treinamento. Devem estar bastante claros os objetivos que se deseja atingir, checar se o jogo de empresa cumpre esse papel.

Negligenciar outros métodos de ensino

O método de utilização de jogos de empresas é adequado aos objetivos de treinamento desejados?

Essa pergunta deverá ser respondida para que se confirme a validade do uso de jogos para uma determinada situação de ensino-aprendizagem.

Pode-se confirmar ou mesclar o uso com outras formas de ensino ou, mesmo, não utilizá-lo como veículo didático para a aprendizagem.

Esse conjunto de preocupações, mais do que limitações, são oportunidades para a construção e aplicação de jogos de empresas que operem positivamente na busca de um ambiente propício ao ensino-aprendizagem, culminando na efetivação dos objetivos de um treinamento acadêmico ou empresarial.

2.3.4 Pesquisas com jogos de empresas: cenário nacional

Os estudos abordam diversos temas relacionados à Administração de Empresas, como: ferramenta de ensino/aprendizagem, satisfação com o uso do método, laboratórios para o estudo em administração, simulação da cadeia logística, treinamento em custos e gestão de capital de giro, criação de jogos de empresas, estudos sobre os sistemas de apoio à decisão, aspectos tecnológicos no desenvolvimento e uso, instrumento para treinamento em vendas, entre outros, conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8: Pesquisas nacionais com jogos de empresas

Autor	Descrição do estudo
Martinelli (1987)	Uso de Jogos de Empresas no ensino de Administração de Empresas, com a comparação de 25 jogos.
Sauaia (1990)	Levantamento e análise dos aspectos vivenciais proporcionados pelo uso da tecnologia dos Jogos de Empresas.
Sauaia (1995)	Estudo a satisfação dos participantes e a aprendizagem em dinâmicas com Jogos de Empresas, com o uso do simulador EGS.
Mecheln (1997)	Aborda a relevância de um módulo adicional para o planejamento e a tomada de decisões no jogo de empresas computadorizado GI-EPS.
Mendes (1997)	Discussão sobre o uso de Jogos de Empresas para treinamento e desenvolvimento gerenciais, de acordo com o modelo denominado MODELO GS-RH, em formato computadorizado.
Cavanha Filho (2000)	Desenvolvimento e aplicação experimental de um simulador logístico computadorizado para o entendimento de relações logísticas, como nível de serviços e estoques.
Ferreira (2000)	Desenvolvimento e aplicação de um jogo de empresas computadorizado para a prática do ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais.
Lopes (2001)	Definição do perfil do profissional em Administração de Empresas e estruturação de formas alternativas para o curso de formação, criando o modelo de um laboratório dedicado ao ensino e pesquisa em administração, denominado LABDAN, no qual se utilizam modelos computadorizados de Jogos de Empresas.
Orlandelli (2001)	Desenvolvimento e aplicação de um jogo de empresas computadorizado, GameF61, envolvendo a cadeia logística.
Rodrigues (2003)	Desenvolvimento e aplicação de um Jogo de Empresas, em formato de tabuleiro, para o treinamento em gestão de negócios.
Sauaia e Kallás (2004)	Discute o dilema enfrentado por empresas formadoras de preços: cooperar tacitamente por lucros médios aceitáveis ou competir pela maior participação de mercado?
Cavalcanti e Sauaia (2006)	Analisa o conflito e as negociações dentro de um ambiente de educação gerencial com o uso de Jogos de Empresas.
Rodrigues e Sauaia (2006)	Criação de um roteiro detalhado para o desenvolvimento de Jogos de Empresas, em formato de tabuleiro, destinado a treinamentos corporativos.
Rosas e Sauaia (2006)	Categorização das variáveis microeconômicas presentes em cinco simuladores brasileiros (FGV BS; Desafio Sebrae, <i>Strategy</i> BG, SIND e GI-EPS), com o intuito de identificar de que forma tais simuladores podem preparar os gestores para atuar em diferentes cenários econômicos.
Rodrigues e Rocha (2007)	Desenvolvimento e aplicação de um Jogo de Empresas, em formato de tabuleiro, para o treinamento de equipes de vendas da indústria farmacêutica.

O Quadro 8 mostra que as pesquisas com Jogos de Empresas podem ser divididas nas seguintes categorias: 1) criação e aplicação de Jogos de Empresas (computadorizados ou em formato de tabuleiro); 2) aprendizagem durante a participação em dinâmicas com o uso de Jogos de Empresas; 3) criação de laboratórios para o ensino e aprendizagem em gestão e 4) estudo de temas envolvidos na Administração de Empresas. Esta tese enquadra-se na última categoria.

2.3.5 Descrição do *Markstrat*

Entre os simuladores de negócio, o simulador estratégico *Markstrat* é um jogo com complexidade adequada para pesquisas acadêmicas relacionadas a temas de gestão (LARRÉCHÉ, 1987). Como evidência, o Quadro 10 apresenta um conjunto de pesquisas com o uso do *Markstrat*.

O jogo possui a característica de um oligopólio, com 4 a 6 empresas disputando 100% do mercado, podendo ser configurado pelo facilitador da dinâmica, antes de seu início, com 4, 5 ou 6 empresas.

Cada equipe de gestão herda uma empresa que já atuava com duas marcas no mercado de *Sonites*, ou seja, a dinâmica do jogo inicia-se com uma empresa em operação, com uma situação mercadológica, financeira e operacional.

Os produtos eletrônicos, desenvolvidos e comercializados, no mercado *Sonite* têm as seguintes características físicas: potência (Watts), frequência (kHz), peso (kg), *design* (tipo de material) e volume (dcm^3).

O mercado *Markstrat* possui cinco segmentos de mercado: dois de alto poder aquisitivo (*High Earners* e *Professionals*), um intermediário (*Bufs*) e dois com menor poder aquisitivo e maior volume total de compras (*Others* e *Singles*).

As empresas simuladas iniciam a dinâmica de sua gestão com suas duas marcas já posicionadas, cada uma num determinado segmento.

Ao longo do jogo, as equipes têm a opção de lançar marcas em outro mercado, o mercado de produtos *Vodite*, não explorado por nenhuma empresa no início da simulação. Cada empresa pode entrar, ou não, nesse novo mercado, dependendo de suas estratégias e recursos.

O mercado *Vodite* possui três segmentos de mercado: os inovadores (*innovators*), os que adotam rapidamente a tecnologia (*early adopters*) e os seguidores (*followers*).

Esse mercado possui maior grau de incerteza mercadológica com relação à previsão de vendas e custo de criação de marcas, ou seja, de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de 5 a 10 vezes maior que o mercado *Sonite*.

Esses elementos tornam a entrada no mercado *Vodite* uma opção estratégica mais arriscada para as empresas operantes no ambiente simulado pelo *software Markstrat*.

Cada equipe pode comercializar até 5 marcas em cada mercado, *Sonite* e *Vodite*, em cada período de decisão.

Os produtos, *Sonites* e *Vodites*, podem ser comercializados nos mesmos canais de venda disponíveis: lojas especializadas, lojas de departamento e varejo de massa.

Cada segmento de mercado possui um hábito de compra, ou seja, uma frequência de compra por canal de venda, com variações ao longo dos anos (períodos de decisão).

Cada rodada de decisão no jogo equivale a um ano de operação da empresa simulada. A dinâmica pode ser desenvolvida entre 6 e 12 anos simulados.

Dentro da dinâmica, a cada rodada, as equipes devem tomar uma série de decisões empresariais, como mostra o Quadro 9.

Quadro 9 - Decisões no *Markstrat*

Tipo	Decisão
1) <i>Brand Portfolio</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lançar uma nova marca ▪ Modificar uma marca (para melhoria ou reposicionamento) ▪ Retirada de uma marca do mercado
2) <i>Marketing Mix</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição da quantidade a ser produzida ▪ Definição de preço para o varejo ▪ Definição do gasto publicitário ▪ Definição do gasto com pesquisa de mídia ▪ Definição do percentual de alocação do gasto publicitário para cada segmento de mercado ▪ Definição dos objetivos percentuais
3) <i>Sales Force</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição do número de vendedores para cada canal de venda ▪ Definição do percentual de vendedores alocados para cada marca, em cada canal de venda
4) <i>Market Research</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição das pesquisas de mercado a serem compradas
5) <i>R&D</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de projetos de engenharia (os projetos demoram um ano para ser finalizados e podem ser feitos com o objetivo de melhoria de produto; reposicionamento de marca ou lançamento de uma nova marca)

As decisões podem ser divididas em cinco blocos:

1) *Brand Portfolio*: as equipes podem lançar novas marcas, até um máximo de 5 em cada mercado (*Sonite* e *Vodite*), operando em cada rodada de decisão; modificar as características físicas das marcas na tentativa de atender de forma mais apropriada aos desejos de consumo dos segmentos de mercado nos quais estão posicionadas ou mesmo abandonar uma determinada marca, retirando-a do mercado (nesse caso, todo o estoque dessa marca é vendido, automaticamente, para uma *trading company* a um custo inferior ao custo variável, causando um prejuízo contábil);

2) *Marketing Mix*: as equipes definem, por marca, o composto de marketing: a) quantidade a ser produzida; b) preço sugerido de venda ao consumidor; c) valor a ser empregado em esforços publicitários; d) alocação da verba publicitária em cada um dos 5 segmentos de mercado disponíveis no caso de produto *Sonite* e 3 segmentos no caso de produto *Vodite* e) definição dos objetivos perceptuais a serem trabalhados pela agência responsável pela elaboração da campanha publicitária;

3) *Sales Force*: as equipes devem definir tanto o número absoluto de vendedores para o atendimento de cada canal de venda como o percentual de esforço dos vendedores presentes em cada canal de venda para cada marca comercializada. Por exemplo, a equipe pode definir 20 vendedores para o atendimento de lojas especializadas, cujo esforço será direcionado 80% para a marca X e 20% para a marca Y;

4) *Market Research*: o grupo tem a possibilidade de comprar pesquisas de mercado para auxiliar em suas análises e decisões, como *market share* por segmento de mercado e por marca, intenção de compra, lembrança de marca, mapa perceptual, previsão de vendas por segmento de mercado, hábitos de compra por segmento de mercado, estimativa das características físicas desejadas por cada segmento de mercado, entre outras pesquisas;

5) *R&D*: os grupos podem, de acordo com suas estratégias, a cada ano, investir em pesquisa e desenvolvimento de novos projetos de engenharia, com a finalidade de: a) melhoria da marca (dentro do próprio segmento em que já está posicionada); b) reposicionamento da marca (mudança de segmento de mercado) ou c) entrada de uma nova marca no mercado. Em todos os casos, os projetos de engenharia demoram um ano, ou seja, uma rodada de decisão, para serem ativados por meio do acesso ao *Brand Portfolio*.

As equipes são avaliadas pelo valor da ação de suas empresas simuladas a cada ano, ou seja, a cada rodada de decisão. Dentro do jogo, o valor da ação é um *mix* entre os seguintes indicadores de desempenho: variação de *market share*, variação no faturamento e variação no lucro da empresa entre dois anos consecutivos de gestão.

2.3.6 Pesquisas em administração com o uso do *Markstrat*

O Quadro 10 apresenta uma síntese de pesquisas em gestão que se utilizaram do *software Markstrat*, visando demonstrar o potencial do simulador estratégico *Markstrat* como ambiente propício à realização de estudos na área de Administração de Empresas.

Entre as pesquisas com o uso do simulador de negócios, destaca-se a ampla gama de tópicos relacionados à Administração de Empresas, com especial ênfase no processo decisório em grupos e no processo decisório estratégico, como diversidade demográfica e cognitiva, otimismo no processo decisório, relação entre expectativas dos decisores e o seu desempenho real, aprendizagem no processo decisório, a influência do uso de informações das decisões táticas e estratégicas, a relação entre a correta percepção do movimento dos competidores e o desempenho das empresas, a importância do processo decisório em si, entre outros.

Na síntese apresentada, a maioria dos periódicos em que as pesquisas foram publicadas é classificada como *Qualis A*.

Algumas teses de doutorado americanas, também, utilizaram o simulador *Markstrat* na realização coordenada de seus estudos (CROSSAN, 1991; CLARK, 1993; FAURE, 1995; MALTER, 2000).

Como se percebe, o simulador de negócios *Markstrat* é de grande utilização e versatilidade em pesquisas na área de Administração de Empresas, mais especificamente em estudos sobre o processo decisório em grupos e o processo decisório estratégico.

Quadro 10 - Pesquisas em gestão com o uso do *Markstrat*

Autor	Problema de Pesquisa	Perfil da Amostra	Método de Pesquisa	Principais Resultados
Hogarth e Makridakis (1981)	Qual a importância do processo decisório em ambientes complexos?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 32 equipes de MBA ▪ 228 participantes ▪ 4 equipes por indústria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estatística descritiva 	Equipes artificiais foram criadas dentro de cada indústria com regras específicas para tomada de decisão. Com isso, essas equipes tiveram desempenho superior às equipes gerenciadas por “humanos”, ou seja, pelos alunos. Os autores argumentam sobre a possibilidade de estabelecimento de regras decisórias, mesmo para decisões estratégicas.
Lant (1992)	Como é o processo de formação das metas (aspirações) organizacionais ao longo do tempo no processo decisório estratégico?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 equipes de executivos ▪ 10 equipes de MBAs ▪ 7 rodadas de decisão 	Análise de regressão usando o procedimento de <i>Cochrane - Orcutt</i>	O autor comparou um modelo de discrepância adaptativa com modelos baseados nas teorias de expectativa racional e adaptativa.
Glazer et al (1992)	Em qual extensão o uso de diferentes tipos de informações afeta o processo decisório estratégico e o seu desempenho?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 equipes de MBAs ▪ 2 – 3 pessoas por equipe ▪ 5 equipes por indústria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma série de regressões lineares 	O trabalho constatou o conceito “racionalidade local”, no qual a manipulação das informações disponíveis aos grupos direcionou significativamente o processo decisório e os resultados obtidos.
Glazer e Weiss (1993)	Qual o relacionamento entre processamento de informação, decisões de marketing e desempenho em mercados turbulentos?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 equipes de MBA ▪ 100 participantes ▪ 5 equipes por indústria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma série de regressões lineares múltiplas 	Equipes que elaboraram planos formais tiveram menor sensibilidade às mudanças decorrentes das turbulências do mercado e, conseqüentemente, um desempenho inferior. Esse resultado corrobora a teoria contingencial na formulação de estratégias.
Herche e Fox (1994)	Existe aprendizagem ao longo dos múltiplos processos decisórios?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 equipes ▪ 4 indústrias ▪ 9 períodos de decisão 	Variações entre a decisão de produção e vendas (ao longo de 10 rodadas), ou seja, erros de previsão.	De 20 empresas, apenas 2 apresentaram “aprendizagem” ao longo da dinâmica com significância estatística (<i>p-value</i>).

Autor	Problema de Pesquisa	Perfil da Amostra	Método de Pesquisa	Principais Resultados
Clark e Montgomery (1996)	Qual o relacionamento entre a acuracidade na percepção do movimento dos concorrentes e o desempenho das equipes?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 equipes de MBA (61 alunos) divididos em 3 indústrias ▪ 20 equipes de executivos (100 participantes) divididos em 4 indústrias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma série de regressões lineares múltiplas 	Relação entre percepção sobre o movimento dos competidores <i>versus</i> resultados <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de percepção e competidor se movimenta: queda de desempenho ▪ Percepção sem movimentação do competidor: aumento de desempenho ▪ Percepção ocorre e competidor se movimenta: indiferente ▪ Falta de percepção e competidor não se movimenta: indiferente
Kant e Hurley (1999)	Qual a relação entre desempenho real e expectativas sobre o desempenho?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MBAs e executivos ▪ 20 equipes ▪ 5 equipes por indústria ▪ 7 períodos de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Média, desvio-padrão e correlação múltipla ▪ Regressão múltipla 	Tanto adaptações incrementais como escaladas do comprometimento podem ocorrer em situações mais propícias às adaptações incrementais.
Kilduff <i>et al</i> (2000)	Diversidade, em termos demográficos e cognitivos, afeta o desempenho de equipes de gestão?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executivos ▪ 35 empresas simuladas (3 a 5 pessoas). ▪ 159 participantes ▪ Idade média de 41 anos (d.p. = 6 anos) ▪ 14 países. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correlação múltipla ▪ Regressão múltipla ▪ <i>Manova</i> 	Quanto maior a ambigüidade interpretativa dentro da equipe de alta gestão, maior o desempenho da empresa.
Lant e Hewlin (2002)	Como as informações sobre o desempenho, decisões anteriores e ações dos competidores influenciam nas decisões táticas e estratégicas?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 87 participantes ▪ 10 equipes de executivos ▪ 10 equipes de MBAs ▪ 3 – 6 pessoas por equipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estatísticas descritivas ▪ Correlação múltipla ▪ Regressão logística 	Associação significativa entre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisões táticas com decisões anteriores e ações dos competidores ▪ Decisões estratégicas com as ações dos competidores
Papenhausen (2006)	O otimismo em uma equipe de alta gestão afeta o processo decisório e seu desempenho?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executivos e MBAs ▪ 35 empresas simuladas (4 a 7 pessoas) ▪ 194 participantes ▪ Idade média: 37 anos (d.p. = 7,5 anos) ▪ Seis rodadas de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Alpha</i> de Cronbach para os construtos ▪ Média, desvio-padrão e correlação entre as variáveis ▪ Regressão múltipla 	Otimismo influenciando <u>positivamente</u> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento de problemas da empresa; ▪ Ações na busca de soluções de problemas; <u>Negativamente</u> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho da empresa simulada;

FONTE: Adaptado de vários autores

2.3.7 Síntese sobre o simulador estratégico *Markstrat*

Os jogos de empresas computadorizados datam da década de 50. Desde então, se popularizam em ritmo crescente tanto no ensino como na pesquisa em administração, na academia e no universo corporativo.

Durante o item (2.3), verificou-se um conjunto de pesquisas em âmbito nacional com o uso de Jogos de Empresas. Muitos jogos específicos foram instrumentos para estes estudos, como: EGS, *Multinational Management Game* (MMG), GI-EPS, GameF61, GS-RH.

Estes estudos podem ser divididos em quatro categorias: 1) criação e aplicação de Jogos de Empresas (computadorizados ou em formato de tabuleiro); 2) aprendizagem durante a participação em dinâmicas com o uso de Jogos de Empresas; 3) criação de laboratórios para o ensino e aprendizagem em gestão e 4) estudo de temas envolvidos na Administração de Empresas. Esta tese enquadra-se na última categoria.

Por meio de uma análise exploratória de artigos com o uso de Jogos de Empresas no *site* de busca EBSCO, realizada no mês de julho de 2007, verificou-se uma predominância de estudos com o uso do *software Markstrat*.

O simulador estratégico *Markstrat* caracteriza-se por um instrumento bastante polivalente na pesquisa acadêmica, voltado para a categoria de estudos de temas envolvidos em Administração de Empresas. O uso do *software* como apoio a pesquisas sobre o processo decisório em grupos e o processo decisório estratégico foi verificado em múltiplas dimensões, como:

- Diversidade demográfica e cognitiva;
- Otimismo no processo decisório;
- Relação entre expectativas dos decisores e seu desempenho real;
- Aprendizagem no processo decisório;
- A influência do uso de informações das decisões táticas e estratégicas;
- A relação entre a correta percepção do movimento dos competidores e o desempenho das empresas;
- Importância do processo decisório em ambientes complexos.

A maioria dos estudos pesquisados coletou dados de estudantes de *MBA* ou de executivos participando de treinamentos corporativos. Não foi verificada nenhuma evidência de diferença estatística significativa em pesquisas nas quais os dados foram coletados de ambos os grupos (*MBA*s e executivos). Como exceção, o artigo desenvolvido por Mathieu e Schulze (2006), discutido no item 2.2, contou com a participação de estudantes de graduação em Administração de Empresas.

Com relação ao tamanho da amostra, os estudos tiveram, em média:

- 15 a 35 equipes simuladas;
- 87 a 228 participantes;
- 3 a 6 membros por equipe.

Os jogos de empresas, incluso o *Markstrat*, possuem uma limitação para a generalização dos resultados, pois, conduzidos em laboratório, não representam, de fato, a realidade. Por outro lado, são muitos seus benefícios para pesquisas em gestão, tais como: 1) possibilidade de rápida obtenção de dados; 2) ambiente mais controlável e 3) possibilidade de manipulação de variáveis ao longo de um experimento.

2.4 Síntese da fundamentação teórica

Este item possui o objetivo de sintetizar os principais aspectos abordados dentro da revisão de literatura da tese, analisando o conteúdo das pesquisas, de forma global e dicotômica, bem como aspectos estruturais e metodológicos.

2.4.1 Conteúdo das pesquisas

Este item apresenta uma análise do conteúdo apresentado pelo conjunto das pesquisas revisadas, conforme indica o Quadro 11.

Quadro 11 - Síntese da revisão teórica

Revisão Teórica: <i>Highlights</i>		
Processo Decisório Estratégico: Modelos Integrados	Processo Decisório em Grupos	Simulador Estratégico <i>Markstrat</i>
ANÁLISE DAS QUESTÕES DE PESQUISA		
Criação de um modelo para análise do impacto das características da alta gestão nos resultados organizacionais, como contraponto à perspectiva determinista. (HAMBRICK e MASON, 1984)	Quais variáveis sujeitas à intervenção pela empresa predizem, de forma mais acentuada, a efetividade dos grupos. (GLADSTEIN, 1984)	Diversidade demográfica e cognitiva. (KILDUFF <i>et al</i> , 2000)
Criação de um modelo sistêmico com enfoque na teoria contingencial a partir de modelos e idéias contidas na literatura sobre o tema. (GINSBERG e VEKATRAMAN, 1985)	Elaboração de um modelo complexo para análise da efetividade de grupos de trabalho, ou seja, com maior quantidade de construtos interligados. (TANNENBAUM, 1992)	Otimismo no processo decisório. (PAPENHAUSEN, 2006)
Identificar qual das três perspectivas de análise estratégica influencia mais a decisão estratégica sobre aquisição de empresas. (HITT e TYLER, 1991)	Mapeamento do processo de trabalho em 8 grupos reais de trabalho, procurando similaridades e diferenças para o desenvolvimento de um novo modelo conceitual de análise. (GERSICK, 1988)	Relação entre expectativas dos decisores e seu desempenho real. (KANT e HURLEY, 1999)
Estruturar um modelo de análise do processo decisório estratégico, como contraponto à extensa literatura envolvendo a análise do conteúdo estratégico. (RAJAGOPALAN <i>et al</i> , 1993)	Elaboração de uma taxonomia para levantamento de dados sobre o processo em grupos, bem como criação de um modelo de análise temporal e episódico. (MARKS <i>et al</i> , 2001)	Aprendizagem no processo decisório. (HERSCHE e FOX, 1994)
Criação de um modelo que contemple a análise de conteúdo estratégico e a análise do processo decisório estratégico. (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996)	Análise da influência do conhecimento prévio das equipes nos resultados e o grau de importância da elaboração de planos estratégicos formais na condução de decisões estratégicas e melhoria no desempenho organizacional. (MATHIEU e SCHULZE, 2006)	A influência do uso do processamento de informações nas decisões táticas e estratégicas. (LANT e HEWLIN, 2002; GLAZER <i>et al</i> , 1992; GLAZER e WEISS, 1993)
Articulação, de forma integrada, de dois aspectos da literatura acadêmica sobre decisões estratégicas: o determinismo ambiental e o papel da escolha na gestão. (PAPADAKIS <i>et al</i> , 1998)	Outras dimensões, consideradas no Quadros 5	Importância do processo decisório em ambientes complexos. (HOGARTH e MAKRIDAKIS, 1981)

As pesquisas são ramificadas quanto a sua origem. O processo decisório estratégico é predominantemente analisado por pesquisadores de Estratégia e Organizações. No estudo do processo decisório conduzido por grupos predominam trabalhos dentro do escopo da Psicologia Organizacional. Interessante ressaltar que, numa análise exploratória das citações dos artigos revisados, percebe-se pouco *overlap*, pouca troca idéias entre estes dois ramos de pesquisa.

Independentemente deste pouco cruzamento e compartilhamento de idéias entre estes dois campos, verificam-se similaridades e algumas diferenças a partir da fundamentação teórica desta pesquisa.

- A variável tempo é subaproveitada nas pesquisas envolvendo decisões em grupos (MARKS *et al*, 2001; HARRISON *et al*, 2003). Neste sentido, novas relações e suas intensidades podem ser descobertas com a incorporação do elemento tempo dentro da construção das pesquisas e hipóteses de estudo;
- O uso do conceito de latitude de ação do gestor (*managerial discretion*) é apontado pelo precursor da *Upper Echelon Theory*, Donald Hambrick, como um elemento que pode ajudar a minimizar as contradições de resultados alcançados desde o artigo seminal sobre a teoria da alta gestão, em 1984. O autor indica a possibilidade do uso de simuladores de negócio para o teste de sua teoria (HAMBRICK, 2007);
- O processo decisório estratégico e o processo decisório em grupos possuem uma natureza multidimensional e complexa, como mostra a Ilustração 26.

Em um exame da Ilustração 26 destaca-se:

- Dentro do modelo I-P-O de análise, as variáveis de processo são mais diversificadas na análise do processo decisório conduzido por grupos;
- Menor uso dos aspectos cognitivos na análise do processo decisório estratégico;
- Os modelos de análise do processo decisório estratégico, ao longo dos últimos 20 anos, têm consolidado alguns fatores-chaves para uma investigação integrada: características dos gestores, do processo decisório, fatores específicos da decisão, natureza da decisão estratégica, fatores contextuais (internos e externos) resultados (econômicos e do processo em si). Já os modelos de análise do processo decisório conduzidos por grupos, apresentam tentativas integradoras bastante diversificadas em relação aos fatores-chaves utilizados.

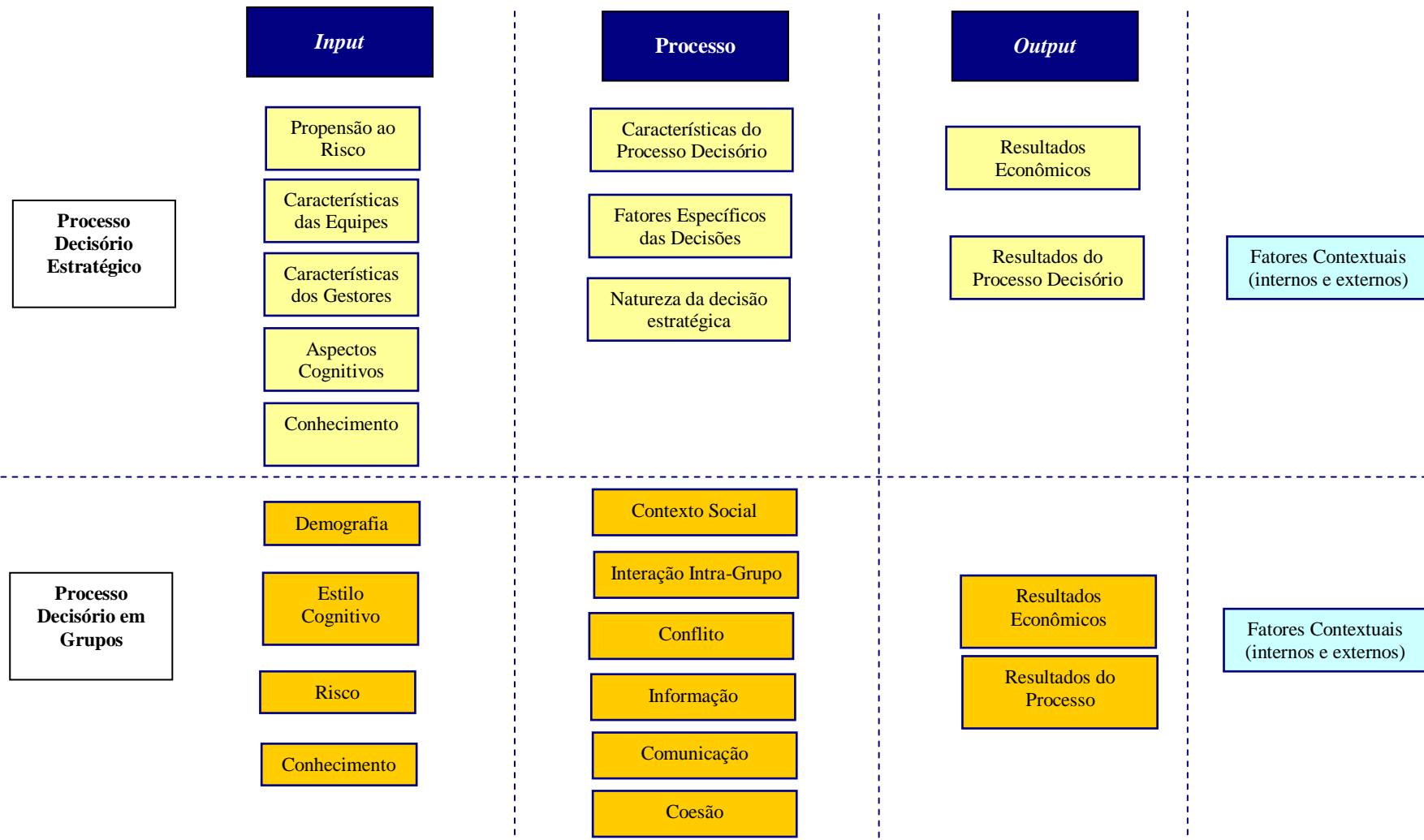


Ilustração 26 - Natureza multidimensional
 FONTE: Elaborado pelo autor, a partir da revisão de literatura

2.4.2 Visão dicotômica

Este item apresenta uma síntese dos principais pontos levantados na fundamentação teórica desta pesquisa sob outro ponto de vista, por meio de uma ótica dicotômica, abordando: 1) conteúdo x processo; 2) determinismo x papel da escolha estratégica; 3) estudos estáticos x dinâmicos; 4) análise prescritiva x descritiva; 5) estudos bidimensionais x multidimensionais; 6) jogos de empresas: estudos em gestão x estudos sobre aprendizagem em gestão.

Dicotomia 1

A primeira dicotomia de análise pode ser verificada nos trabalhos de Rajagopalan *et al* (1993) e Rajagopalan e Spreitzer (1996). Os autores apresentam a perspectiva teórica de análise estratégica sob o ponto de vista do conteúdo e do processo decisório. Esse dilema é tratado por Rajagopalan *et al* (1993) por meio da estruturação de um modelo teórico integrado para análise do processo decisório estratégico como contraponto à extensa literatura que envolve a análise do conteúdo da estratégia, enquanto Rajagopalan e Spreitzer (1996) criam um modelo de análise que busca aliar as lacunas e oportunidades acadêmicas de ambas as perspectivas.

Dicotomia 2

Ao longo da revisão de literatura sobre o processo decisório estratégico em grupo (item 2.1), levantou-se a discussão proposta por Bourgeois (1984), que analisa o determinismo *versus* a escolha estratégica como perspectivas adotadas por pesquisadores no estudo da análise estratégica.

O determinismo, segundo Bourgeois (1984), implica que o desempenho de uma empresa é determinado ou sofre uma predominante influência do ambiente no qual está inserida.

A escolha estratégica é uma perspectiva de análise que enfatiza o papel ativo dos gestores na formulação e adoção de estratégias para a busca de melhores resultados organizacionais.

Dicotomia 3

Na análise da literatura sobre processo decisório em grupos, foram verificados modelos de pesquisa mais e menos dinâmicos. (SALAS *et al*, 2001).

Os modelos mais estáticos são caracterizados por estudos do tipo *cross sectional*, como a pesquisa empírica realizada por Gladstein (1984).

Outros modelos de pesquisa apresentam maior dinamicidade em sua concepção. Tannenbaum *et al* (1992) elaboraram um modelo teórico complexo para a análise da efetividade do trabalho em grupo, com interligação entre os construtos, influência do contexto externo ao longo de todo o modelo e influência cíclica do desempenho sobre as características dos gestores e da tarefa. Gersick (1988) mapeou o processo de trabalho em 8 equipes reais, procurando similaridades e diferenças, culminando na criação de um novo modelo de análise de grupos, com ênfase no aspecto temporal como motivador de diferentes formas de operação do grupo.

O trabalho pesquisado, com maior grau de dinamicidade em sua concepção, é o apresentado por Marks *et al* (2001), que avaliam as definições da literatura sobre os processos conduzidos pelas equipes, desenvolvendo um modelo temporal para a análise de equipes, denominado modelo episódico. Para auxiliar na elaboração de futuras pesquisas empíricas, os autores criaram uma nova taxonomia para a coleta de dados dos processos da equipe.

Dicotomia 4

A análise descritiva estuda como o processo decisório é realizado, a análise prescritiva, como o processo decisório deveria ser efetuado.

Clemen (1995) e Hammond *et al* (2004) apresentam modelos para facilitar o processo de tomada de decisões racional. Algumas similaridades entre os dois modelos podem ser encontradas, como: necessidade de estruturação do problema da decisão, especificação e avaliação das conseqüências das alternativas e integração das etapas para a escolha coerente de uma alternativa. Há uma dinâmica interativa entre os elementos do processo decisório apresentados, ou seja, ao longo do processo pode ocorrer interação entre as etapas.

Bazerman (2004) argumenta sobre a importância do estudo descritivo do processo decisório, ou seja, como a decisão é, de fato, tomada no dia-a-dia, porque sofre influência da racionalidade limitada das pessoas.

Nas decisões diárias, o autor esclarece o impacto da racionalidade limitada, ou seja, limitações cognitivas, de inteligência, de tempo e custo, levam à adoção, em muitos casos, de estratégias simplificadoras, ou regras práticas, para lidar com a complexidade de um modo mais simples. Estas estratégias são denominadas heurísticas, como heurística da representatividade, da disponibilidade e ancoragem.

Dicotomia 5

Os estudos revisados apontam para a natureza complexa do processo decisório estratégico e do processo decisório em grupos, cuja análise pode ser efetuada de forma bidimensional, ou seja, analisando a influência de uma determinada variável independente sobre outra dependente, como ambiente no desempenho, ou por meio de um sistema mais integrado de checagem de relações em múltiplas dimensões, ou seja, multidimensionais.

Dicotomia 6

Nos estudos sobre o uso de jogos de empresas na Administração, verificaram-se várias possibilidades de uso, migrando por estudos que analisam a importância da ferramenta como veículo facilitador do processo de ensino/aprendizagem até estudos que utilizam a ferramenta para coleta de dados em pesquisas específicas no campo da administração de empresas.

Nenhum ponto dentro do espectro das dicotomias apresentadas é necessariamente melhor do que o outro. Cada um pode trazer novas luzes ao campo fértil das pesquisas sobre o processo decisório estratégico em grupos.

2.4.3 Aspectos metodológicos

Esta parte da síntese final da fundamentação teórica trata da análise estrutural das pesquisas sobre processo decisório estratégico e processo decisório conduzido por grupos. O simulador estratégico *Markstrat* aparece como uma alternativa viável para a condução de pesquisas mais dinâmicas, envolvendo o elemento temporal.

Quadro 12: Síntese final – análise estrutural

Revisão Teórica: <i>Highlights</i>		
Processo Decisório Estratégico: Modelos Integrados	Processo Decisório em Grupos	Simulador Estratégico <i>Markstrat</i>
ANÁLISE ESTRUTURAL		
Natureza multidimensional		Uso do software <i>Markstrat</i> para pesquisas em diversas dimensões da administração.
Modelos predominantemente lineares, pouca incorporação de relações de causa e efeito não-lineares		
Pouco uso de técnicas estatísticas mais sofisticadas (ex.: HLM, SEM). Predominância do uso da técnica estatística de regressão múltipla para a análise de dados		
Crescente atenção para o papel da equipe no processo decisório estratégico	Maior concentração de uso de modelos estáticos para análise do processo decisório em grupos	Jogos de empresas possuem múltiplos usos em administração (ex.: ensino, pesquisa, experimentos)
Poucos modelos utilizam os aspectos cognitivos dos gestores como <i>input</i> na análise do processo decisório estratégico	Modelos mais dinâmicos a partir da década de 90	O tamanho da amostra nos experimentos foi em média de: a) 20 equipes; b) 87-228 participantes; c) 3-6 membros por equipe

O Quadro 12 mostra:

- Predomínio do modelo de análise do tipo I-P-O;
- A literatura conjunta aponta para a possibilidade do uso de modelos menos lineares para a captura de relações de causa e efeito mais complexas, envolvendo, por exemplo, a análise temporal do processo decisório;
- Alguns autores apontam para o uso de técnicas estatísticas multivariadas mais avançadas para a captura e análise de aspectos dinâmicos e temporais, como: HLM, MEE e MEEPLS;

- Nos três blocos da revisão de literatura, as pesquisas empíricas com *design cross sectional* são predominantes. As pesquisas quantitativas de caráter longitudinal são de número reduzido;
- Hambrick (2007) indica a possibilidade do uso de simuladores de negócio para o teste de sua teoria.

Conforme exposto, é predominante o uso de designs *cross-sectional*, com natureza mais estática, para a análise do processo decisório no conjunto das pesquisas revisadas. Uma das razões para isso consiste na dificuldade prática do acompanhamento de gestores e equipes ao longo do tempo. Com isso, mesmo os estudos longitudinais, em sua maioria, recorrem a levantamento de dados *ex-post*, ou seja, com defasagem de tempo entre a decisão e a coleta de dados sobre suas características.

O simulador estratégico *Markstrat*, por ser um ambiente utilizado no estudo de temas relacionados ao processo decisório na área da Administração de Empresas, pode ser útil no levantamento de dados temporais, por meio do acompanhamento de equipes de gestão dentro de um mercado virtual, ao longo de um horizonte de tempo.

3 MODELO CONCEITUAL DA TESE

Este capítulo apresenta o modelo conceitual da tese, bem como a linha de raciocínio para a sua construção, como mostra a Ilustração 27.

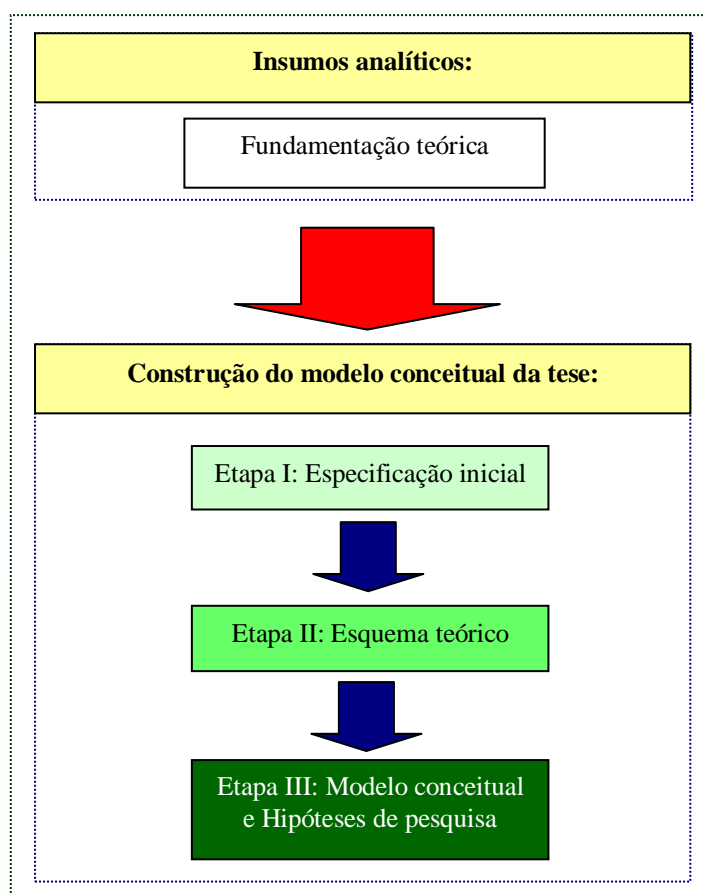


Ilustração 27: Modelo conceitual e hipóteses de pesquisa

A construção do modelo conceitual da tese será realizada a partir dos insumos analíticos, ou seja, da fundamentação teórica (Capítulo 2).

O processo de construção do modelo conceitual é composto por 3 etapas: Etapa I) definição das principais especificações iniciais do modelo, tanto do ponto de vista de conteúdo como de estrutura; Etapa II) Esquematização articulada dos principais blocos de teoria abordados na Etapa I; Etapa III) elaboração final do modelo conceitual da tese e das hipóteses de pesquisa.

As Etapas I, II e III são parte de uma modelagem com crescimento gradativo de detalhamento para a proposição fundamentada do modelo final, bem como suas hipóteses de pesquisa.

O modelo e as hipóteses serão testados com a metodologia de pesquisa apresentada no Capítulo 4.

3.1 Etapa I: Especificações iniciais do modelo

Este item trata das especificações iniciais do modelo da tese, em termos de conteúdo e de estrutura, ou seja, de *design* do modelo. As especificações serão geradas por meio da análise crítica dos aspectos levantados na fundamentação teórica (processo decisório estratégico, processo decisório em grupos e o simulador de negócios *Markstrat*).

A Ilustração 28 mostra a opção da tese em cada uma das sete dicotomias apresentadas na síntese geral da fundamentação teórica.

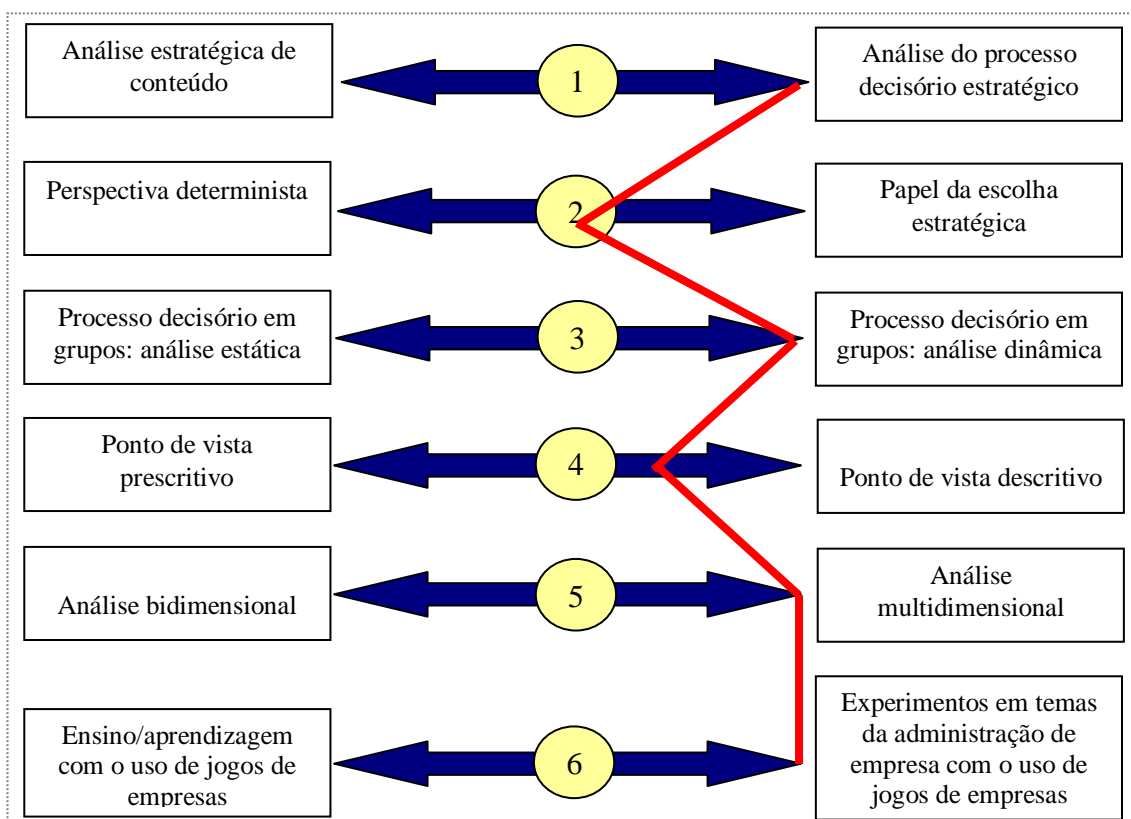


Ilustração 28 - Opções de pesquisa da tese

As setas representam o espectro de possibilidades de análise em cada uma das dicotomias. A linha vermelha indica a opção desta tese.

Dicotomia 1: Conteúdo vs Processo decisório

A tese trata da análise do processo decisório estratégico, pelo uso de variáveis como: planejamento, tomada de decisão e relacionamentos interpessoais, dando ênfase às relações de causa e efeito dentro dos processos e seus impactos nos resultados organizacionais.

Dicotomia 2: Determinismo vs Papel do gestor

Do ponto de vista da dicotomia argumentada por Bourgeois (1994), a tese terá o intuito de utilizar, de forma conjunta, a perspectiva determinista e a perspectiva do papel do gestor como agente de mudanças, conforme o conceito proposto por Hambrick (2007), no qual a latitude de ação, proporcionada por ambientes nos quais as empresas se encontram inseridas, gera distintos graus de participação das equipes de gestão nos resultados empresariais.

A ser detalhado pelo Capítulo 4 – Metodologia, no item 4.3 (operacionalização da latitude de ação), dentro de cada indústria *Markstrat*, pode-se separar grupos estratégicos com diferentes graus de latitude de ação. Entre os fatores ambientais responsáveis pela latitude de ação, propostos por Finkelstein (1988), as empresas pertencentes ao grupo estratégico *Vodite* possuem um maior grau de latitude de ação, comparativamente às empresas que permaneceram, exclusivamente, no mercado *Sonite*. Esta separação, em dois grupos estratégicos, com distintos graus de latitude de ação, será útil para a análise contingencial desta dicotomia.

Dicotomia 3: Análise estática vs Análise dinâmica

Na revisão de literatura, tanto em processo decisório estratégico (item 2.1) como em processo decisório em grupos (item 2.2), pode-se verificar a pequena quantidade de trabalhos que incorporam, com tratamento empírico, aspectos dinâmicos e temporais na análise do processo decisório estratégico em grupos.

Com exceção, no conjunto de trabalhos revistos sobre modelos integrados de análise do processo decisório estratégico, Rajagopalan e Spreitzer (1996) incorporaram a aprendizagem como parte do ciclo do processo decisório e Ginsberg e Vekatraman (1985) introduzem em seu modelo o desempenho do processo interagindo na formulação de novas estratégias. Ambos os casos são de natureza conceitual, ou seja, o seu produto final foi a criação e discussão de um modelo teórico.

Nos trabalhos revistos sobre a análise do processo decisório em grupos, verificou-se a predominância de estudos com *design* mais estático, ou seja, estudos empíricos do tipo *cross sectional*. Dentro da revisão teórica, Salas *et al* (2007) levantaram 138 artigos e analisaram 11 em maior profundidade, dos quais 4 apresentaram natureza mais dinâmica na relação entre construtos.

No modelo de Gersick (1988), outro modelo teórico (construído por meio do método *grounded theory*), o “tempo” é um fator fundamental dentro da dinâmica dos trabalhos em equipe, cuja tendência é mudar seu comportamento e processo de trabalho a partir da metade do cronograma de trabalho, ou seja, a questão temporal pode interferir em comportamentos e processos ao longo do processo decisório estratégico.

A tese realizará uma análise dinâmica do processo decisório estratégico, pois a fundamentação teórica, e a revisão da literatura efetuada por Salas *et al* (2007), apontaram a predominância de modelos estáticos pré-século XXI.

A pesquisa procura contribuir para o desenvolvimento e checagem de hipóteses temporais-ambientais. A temporalidade será medida ao longo da simulação de negócios *Markstrat* em dois momentos: momento 1 (primeira metade da gestão, do ano 1 ao ano 4) e momento 2 (segunda metade da gestão, do ano 5 ao ano 8), separação temporal semelhante ao estudo conduzido por Mathieu e Schulze (2006).

Seu objetivo é a verificação de mudanças na intensidade e significância das relações de causa e efeito ao longo do tempo e em ambientes com graus distintos de latitude de ação, corroborando os modelos teóricos desenvolvidos por Gersick (1988), Marks *et al* (2001) e Tannenbaum *et al* (1992).

Dicotomia 4: Prescrição vs Descrição

A tese, de natureza descritiva, estabelecerá, após análise de seus principais resultados, algumas prescrições pertinentes ao seu modelo de pesquisa, visando contribuir na esfera acadêmica e empresarial.

Dicotomia 5: Bidimensional vs Multidimensional

A pesquisa será construída a partir de uma visão multidimensional, ou seja, por variáveis de *input*, de processo e de *output*.

O modelo I-P-O descrito por Ilgen *et al* (2005) e Salas *et al* (2007) será utilizado, mas de forma mais dinâmica, caracterizando-se por um (I-P-O)ⁿ, ou seja, pelo estudo interligado de sucessivos modelos I-P-O ao longo do tempo.

As variáveis do modelo mesclarão algumas variáveis relevantes da revisão de literatura sobre modelos integrados e sobre processo decisório em grupo.

Segundo Carpenter *et al* (2004), um maior uso de variáveis cognitivas é um dos grandes potenciais para estudos envolvendo equipes de gestão no processo decisório estratégico.

Nesse sentido, a **variável de *input*** será o perfil dos gestores, composto pelo grau de conhecimento prévio, bem como de sua propensão ao risco. As **variáveis de processo** serão compostas, por sua natureza dinâmica, pelos processos episódicos descritos por Marks *et al* (2001), ou seja, processos de transição, processos de ação e processos interpessoais. A **variável de *output*** será configurada por meio do valor das ações das empresas dentro da dinâmica do simulador de negócios *Markstrat*. Com isso, tanto a área de estratégia, comportamento organizacional e psicologia serão contempladas, de uma forma integrada.

O modelo conceitual, por sua natureza multidimensional, será analisado por uma técnica estatística multivariada que objetiva a análise da intensidade e significância das relações de causa e efeito entre variáveis dependentes e independentes, de forma dinâmica: a técnica MEEPLS – modelagem de equações estruturais via PLS (*partial least square*). A adoção desta

técnica estatística multivariada será discutida em detalhes no Capítulo 5 – Metodologia de pesquisa.

Dicotomia 6: Ensino/aprendizagem vs Estudos sobre administração de empresas

A pesquisa utilizará um jogo de empresas, o software *Markstrat*, para a condução do estudo e coleta dos dados, não para a verificação do processo de ensino/aprendizagem, mas, como instrumento para a realização de um experimento sobre o processo decisório estratégico, dentro da lógica dos estudos apresentados no Quadro 11 - Pesquisas em gestão com o uso do *Markstrat*.

3.2 Etapa II – Esquematização teórica da tese

Esta tese tem o intuito de contribuir para o entendimento das relações e intensidades, em diferentes situações de latitude de ação e de tempo, entre os perfis dos gestores e o processo decisório, conduzido por equipes, no resultado organizacional. A Ilustração 29 apresenta o modelo-macro proposto para o atendimento deste objetivo, por meio da articulação dos elementos teóricos envolvidos nas especificações iniciais.

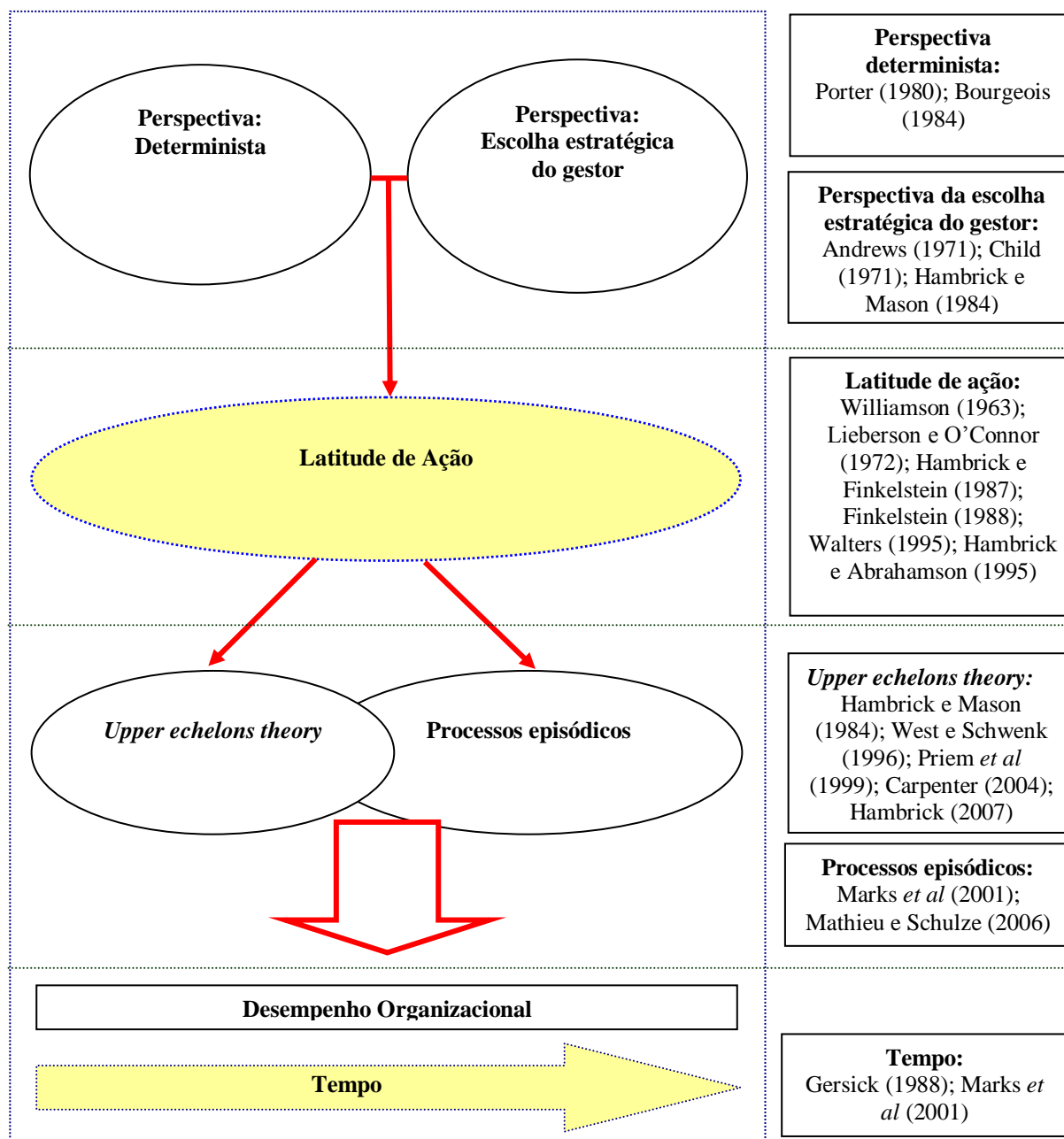


Ilustração 29: Modelo macro da tese

O modelo contempla o estudo da dinâmica do processo decisório sob a influência da latitude de ação e do tempo, com o arcabouço de dois modelos teóricos: *upper echelons theory*, teoria da alta gestão, proposta por Hambrick e Mason (1984) e a taxonomia dos processos episódicos proposta por Marks *et al* (2001).

A latitude de ação será o elemento ativador da influência do papel dos gestores no desempenho organizacional. Para Hambrick (2007), quanto maior a latitude de ação, maior a

influência dos gestores. O tempo será incorporado ao modelo por meio da avaliação longitudinal da dinâmica do processo decisório.

O binômio constituído pela latitude de ação e tempo será a base para o estudo da intensidade das relações entre os perfis dos gestores e o processo decisório no resultado empresarial.

3.3 Etapa III – Construção final do modelo conceitual

De posse das especificações iniciais e da esquematização teórica da tese, culmina-se na construção final do modelo conceitual e suas respectivas hipóteses de pesquisa associadas.

As hipóteses da pesquisa procuram relacionar-se aos objetivos da tese, por meio da verificação da intensidade das relações entre o perfil dos gestores, o processo decisório e os resultados empresariais, sob diferentes situações de latitude de ação e de tempo.

As hipóteses serão formuladas a partir das três principais dimensões apontadas pelos objetivos e pelo modelo conceitual da tese, conforme Ilustração 30.

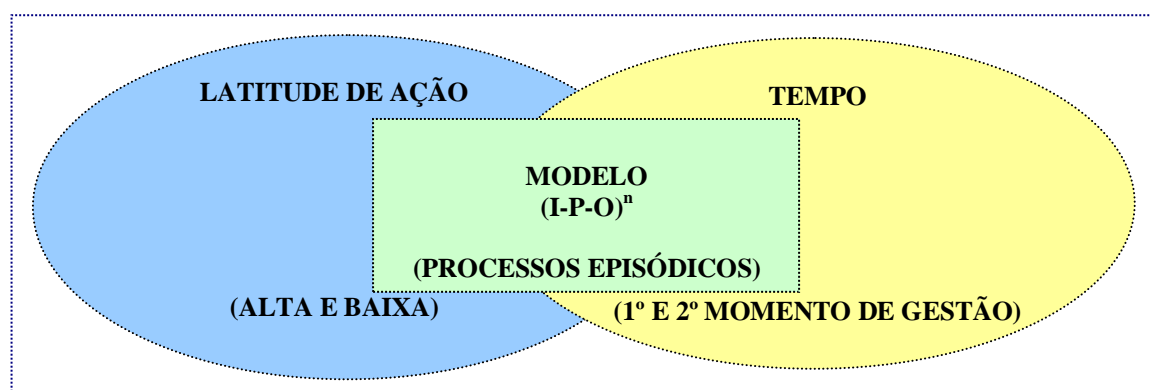


Ilustração 30: Pilares conceituais das hipóteses “temporais-ambientais”

As hipóteses serão de natureza temporal-ambiental, pois incorporam simultaneamente, em sua formulação, o teste de distintas facetas do modelo I-P-O do processo decisório estratégico, em diferentes momentos da gestão e sob a influência de latitudes de ação dispareas.

A tese central é que o modelo I-P-O tem a capacidade de explorar o processo decisório, dependente de aspectos temporais e ambientais, como mostra a Ilustração 31.

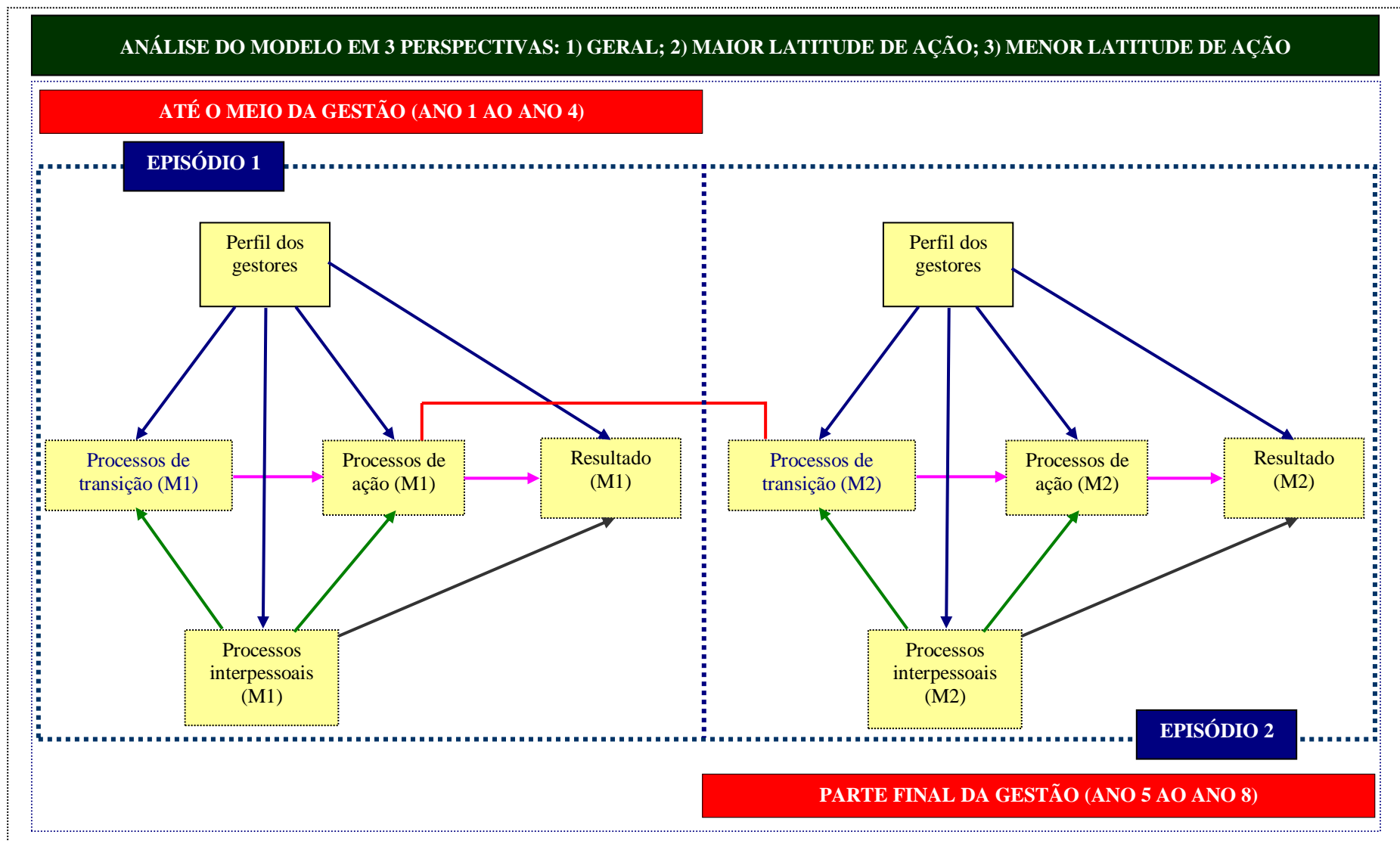


Ilustração 31 - Modelo temporal-ambiental da tese

A seguir, as variáveis do modelo conceitual serão explicadas, bem como as hipóteses temporais-ambientais decorrentes das relações incorporadas pela dinâmica do processo decisório, pela evolução temporal da gestão e pelo grau de latitude de ação do ambiente.

Processos episódicos

Os processos episódicos, recorrentes ao longo do tempo, são apontados, na taxonomia formulada por Marks *et al* (2001) como: a) processo de transição, no qual as equipes focam seus esforços na avaliação e planejamento das atividades para a busca das metas e objetivos da equipe; b) processo de ação, no qual as equipes se engajam e trabalham na busca do atendimento das metas estabelecidas *a priori*; c) processo interpessoal, que permeia a dinâmica do processo decisório, nos processos de transição e de ação.

O processo de transição é composto pelos seguintes itens: 1) análise da missão; 2) especificação das metas e objetivos e 3) formulação e planejamento da estratégia. (Apêndice 3)

O processo de ação é constituído pelos seguintes itens: 1) monitoramento da evolução das metas; 2) monitoramento do trabalho dos membros da equipe e 3) coordenação das atividades desempenhadas. (Apêndice 4)

O processo interpessoal é composto pelos seguintes itens: 1) gestão do conflito; 2) construção de confiança e motivação; 3) gestão dos aspectos afetivos do grupo. (Apêndice 5)

Segundo Marks *et al* (2001), a taxonomia dos processos episódicos pode ter alguns problemas de utilização no caso de equipes de gestão, ou seja, sua unicidade conceitual comprometida. Neste caso, os processos de transição, ação e interpessoais podem mesclar-se ao longo do tempo de trabalho da equipe. Este fato ocorre, segundo os autores, devido à complexidade das tarefas de gestão e da dinâmica decisória não necessariamente linear. A unicidade dos processos episódicos pode vir a ser comprometida ao longo do tempo, bem como sob a influência de diferentes graus de latitude de ação.

H1: Os itens que compõem cada processo episódico manterão unicidade dos seus construtos, nos dois grupos estratégicos e nos dois momentos de gestão.

Segundo Hambrick (2007), a latitude de ação é uma ponte para ativar o papel das equipes de gestão no resultado, ou seja, é um catalisador da influência da equipe de gestão. Quanto maior a latitude de ação, maior o encadeamento esperado entre os processos de transição – ação – resultado.

H2: A relação entre o processo de transição, ação e resultado é superior no grupo estratégico de alta latitude de ação, nos dois momentos da gestão.

Segundo Marks *et al* (2001), os processos episódicos são recorrentes ao longo do tempo, ou seja, funcionam como sucessivos modelos I-P-O, denominados nesta tese como relacionamento (I-P-O)ⁿ. Nesse sentido, o processo de ação de um dado momento de gestão exerce influência na qualidade do processo de transição de um momento no tempo subsequente. Neste caso, esta suposição se aplica para ambas as latitudes de ação como tempos envolvidos na gestão.

H3: A relação entre o processo de ação do primeiro momento da gestão e o processo de transição do segundo momento da gestão é positiva para ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).

O processo interpessoal, segundo Marks *et al* (2001), demora um certo tempo para fazer efeito dentro da dinâmica do processo decisório. Assim, a suposição reside numa maior intensidade das relações interpessoais dos membros da equipe nos processos episódicos e nos resultados organizacionais após certo tempo de convivência e trabalho da equipe.

H4: A relação entre o processo interpessoal e os processos de transição e ação é mais relevante no segundo momento da gestão e para o grupo estratégico de alta latitude de ação.

H5: A relação entre o processo interpessoal e o resultado organizacional é significativa apenas no segundo momento de gestão, para ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).

Perfil dos gestores

O perfil será composto pelo nível de conhecimento prévio das equipes de gestão em assuntos relacionados à administração de empresas. Como parte do perfil, será avaliado o grau de propensão ao risco da equipe de gestão. Tanto o conhecimento prévio como a propensão ao risco são variáveis de *input* no modelo, ou seja, variáveis antecedentes ao processo decisório.

O perfil afeta a qualidade dos processos episódicos, bem como o resultado empresarial, nos dois momentos de gestão.

H6: O perfil das equipes influencia, positivamente, os processos episódicos e o resultado organizacional, nos dois momentos da gestão e em ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).

Resultado

O resultado organizacional, composto pelo valor das ações das empresas em cada momento de gestão, já foi alvo das hipóteses temporais-ambientais H2, H5 e H6. Todavia, por ser uma variável de destaque dentro da fundamentação teórica, bem como de suma importância no

mundo real dos negócios, possui uma hipótese específica, fazendo-se um fechamento dentro da influência do binômio tempo / latitude de ação na dinâmica global do processo decisório.

H7: A variável resultado organizacional, nos 3 modelos de análise (geral, alta latitude de ação e baixa latitude de ação), é melhor explicada no segundo momento da gestão.

H8: A variável resultado organizacional é melhor explicada, nos dois momentos de gestão, no modelo do grupo estratégico com alta latitude de ação.

O próximo capítulo tratará da metodologia utilizada para a condução da pesquisa, levantamento dos dados, validação do modelo conceitual, técnicas estatísticas para avaliação das hipóteses temporais-ambientais e as limitações da metodologia empregada.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A opção metodológica e o procedimento de pesquisa empírica visam à reprodutibilidade do estudo, considerando os itens: tipos de pesquisa, experimentos, amostragem, levantamento dos dados, instrumentos para coleta de dados, técnicas estatísticas, validação interna/externa e limitações da metodologia de pesquisa.

4.1 Tipo de pesquisa

A escolha de um tipo de pesquisa depende do objetivo do estudo, como descreve Selltiz (1974, p.59):

- Estudos Exploratórios: quando se pretende obter familiarização ou nova compreensão de um fenômeno, o que exige um planejamento de pesquisa suficientemente flexível para possibilitar avaliação de seus múltiplos aspectos.
- Estudos Descritivos: para apresentar, de modo preciso, as características de uma determinada situação, verificar a frequência de sua ocorrência e formular modelos. A pesquisa descritiva necessita da formulação prévia de hipóteses específicas, utilizando, para coleta de dados, métodos de inquérito (*survey*), painéis e observação.
- Estudos Causais: para verificar relações de causa e efeito por meio da manipulação de uma ou mais variáveis independentes, são conduzidos com técnicas estatísticas e necessitam de planejamento e coleta de dados cuidadosa. O principal método de coleta de dados consiste na experimentação.

Outra forma de classificar os tipos de pesquisa é a metodologia para obtenção e análise dos dados. Os dados primários e secundários podem ser qualitativos ou quantitativos quanto à sua natureza.

A pesquisa qualitativa, como apresentado no Quadro 13, é não-estruturada, exploratória, proporciona reflexões e compreensão do contexto do problema. As informações podem ser obtidas pela análise do discurso do entrevistado e sua postura global diante das questões colocadas. Sem preocupação estatística, esse método é utilizado para casos nos quais se quer explorar um problema e seus dados podem ser considerados conclusivos, mas não generalizáveis à população-alvo.

A pesquisa quantitativa tem por objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo, utilizando um grande número de casos, com amostras representativas, coleta estruturada e análise estatística dos dados.

Quadro 13 - Pesquisa quantitativa e qualitativa

Metodologia	Qualitativa	Quantitativa
Objetivo	Obter compreensão qualitativa das razões e motivações envolvidas	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Amostra	Alguns casos	Grande número de casos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não-estatística	Estatística
Resultado	Compreensão do problema	Recomenda um curso final de ação

FONTE: Adaptado de MALHOTRA, 2001, p. 156

Esta pesquisa, de natureza descritiva e quantitativa, tem como questão principal: Qual o comportamento entre o perfil das equipes de gestão, processo decisório e resultado organizacional sob diferentes situações de latitude de ação e de tempo?

O levantamento de dados será realizado com alunos de graduação de uma Instituição de Ensino Superior (IES) da cidade de São Paulo, ao longo de 2008 e do primeiro semestre de 2009.

4.2 Amostra

A amostra é de conveniência, do tipo não-probabilística. O acesso do pesquisador aos dados foi facilitado por sua condição de professor, desde o ano de 2003, da disciplina de Jogos de Empresas da IES estudada.

Nesta pesquisa, a amostra é constituída por gestores, representados por alunos de graduação do curso de Administração de Empresas no penúltimo semestre do curso, semelhante ao trabalho sobre processos episódicos desenvolvido por Mathieu e Schulze (2006), publicado no *Academy of Management Journal*. O Quadro 14 mostra um comparativo entre a amostra desta tese e a utilizada na pesquisa de Mathieu e Schulze (2006).

Quadro 14: Análise das diferenças entre amostras

	Amostra – Tese	Amostra – Mathieu e Schulze (2006)
Jogo de Empresa	<i>Markstrat</i>	<i>Capsim</i>
Público-alvo	Estudantes universitários, do penúltimo ano, de um curso de administração de Empresas de uma IES na cidade de São Paulo	Estudantes universitários, seniores, de um curso de Administração de Empresa de uma universidade na região nordeste americana.
Idade média	21.2 anos	22 anos
Tempo de coleta de dados	3 semestres letivos	1 semestre letivo
Tamanho	442 alunos	119 alunos
Número de equipes	89	29
Número de salas (indústrias)	17	3
Gênero	54.6% (sexo masculino) 43.4% (sexo feminino)	59% (sexo masculino) 41% (sexo feminino)

Notam-se semelhança em relação ao público-alvo, ambas com estudantes de Administração, idade média e gênero dos alunos pesquisados. A maior diferença encontra-se na magnitude das amostras, o trabalho de Mathieu e Schulze (2006) levantou dados durante um semestre letivo, com 119 alunos separados em três turmas, num total de 29 equipes (empresas simuladas), enquanto a amostra da tese é, aproximadamente, três vezes superior. Os Jogos de Empresas são diferentes, *Markstrat* e *Capsim*, mas possuem complexidades similares.

Os dados foram coletados ao longo do primeiro e do segundo semestre de 2008 e no primeiro semestre de 2009, em todas as turmas da disciplina de Jogos de Empresas do sétimo semestre do curso de administração de empresas que tem 8 semestres de duração. No primeiro semestre

de 2008, foi coletada uma amostra de 29 empresas simuladas, distribuídas em 5 indústrias, com um total de 131 gestores; no segundo semestre de 2008 uma amostra de 22 empresas, distribuídas em 5 indústrias, com um total de 121 gestores; no primeiro semestre de 2009, uma amostra de 38 empresas, distribuídas em 7 indústrias, com um total de 190 gestores.

Tamanho total da amostra: 442 gestores, distribuídos em 17 indústrias e 89 equipes de gestão, com uma média de 5.24 empresas simuladas por indústria (sala de aula) e 4.97 gestores por empresa simulada.

Dos 442 gestores da pesquisa, 54.6% são do sexo masculino e 43.4% do sexo feminino, com média de idade de 21.2 anos.

4.3 Operacionalização da latitude de ação

Conforme descrito no capítulo anterior, o modelo temporal-ambiental será estudado em três perspectivas: geral, maior latitude de ação e menor latitude de ação. A amostra geral de equipes coletadas, 89, será estratificada em dois grupos estratégico com latitude de ação similar intra-grupos e distintas entre-grupos, seguindo a linha de raciocínio proposta por Finkelstein e Boyd (1998).

A análise da latitude de ação de cada grupo estratégico será realizada, de acordo com as limitações mercadológicas do simulador de negócios *Markstrat*, com três dimensões: diferenciação de produtos, crescimento de mercado e instabilidade da demanda.

4.3.3.1 Diferenciação de produtos

Utilizou-se como indicador o investimento relativo em pesquisa e desenvolvimento, ou seja, o montante gasto com P&D sobre a receita de cada empresa em cada grupo estratégico (*Vodite* e *Sonite*). Após essa operação, foi realizada uma média do P&D relativo para cada grupo, cujos resultados estão no Gráfico 1.

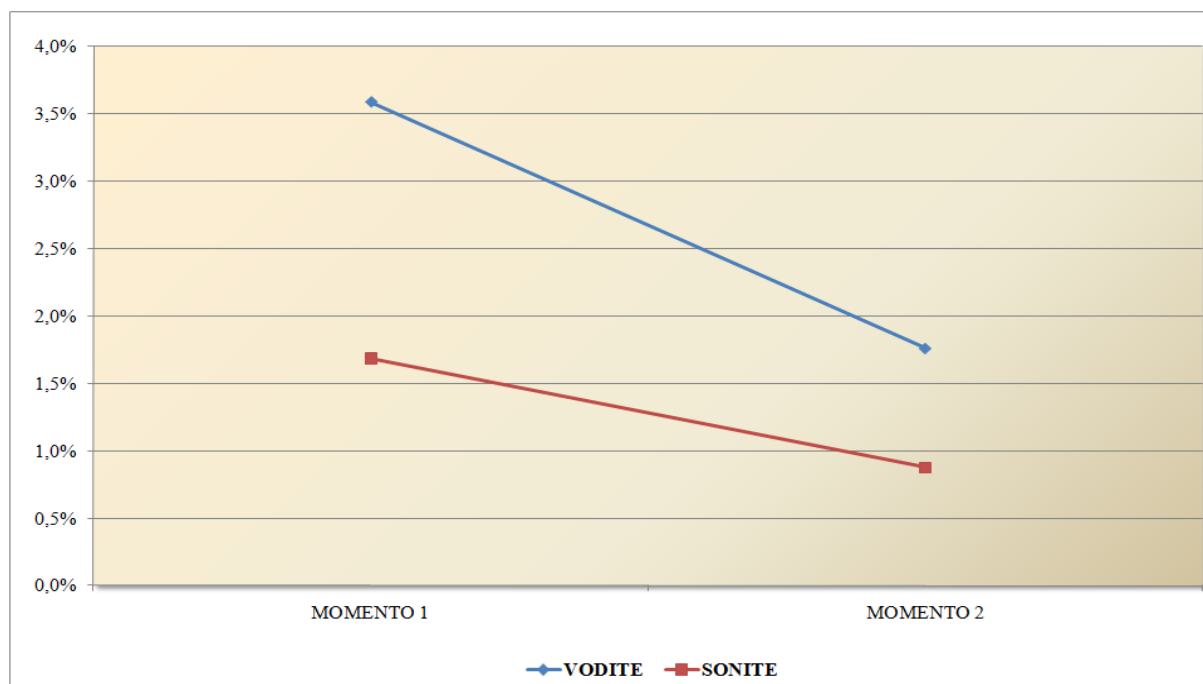


Gráfico 1: P&D sobre receita por grupo estratégico

O Gráfico 1 aponta que o grupo estratégico *Vodite* apresentou diferenciação de produto superior ao grupo estratégico *Sonite* ao longo de toda a gestão, sendo que os dois grupos estratégicos sofreram reduções neste índice ao longo da gestão.

O valor superior do índice na primeira parte da gestão pode ser considerado coerente, pois foi o momento no qual os grupos estratégicos estavam em seu processo de criação, ou seja, o investimento maciço para a entrada no mercado *Vodite* se deu, com maior intensidade, neste momento.

4.3.3.2 Crescimento de mercado

Foi realizada uma análise da evolução anual da receita, calculada da seguinte forma: receita da empresa no ano_t, menos a receita da empresa no ano_{t-1}, dividindo-se esta diferença pela receita da empresa no ano_{t-1}. Se um determinado ano possui uma receita superior ao ano imediatamente anterior, o indicador é positivo, caso contrário, negativo. Assim, obtém-se tanto o valor da variação percentual ano a ano como a direção da variação.

Essa lógica de cálculo foi realizada para cada empresa ao longo dos 8 anos de gestão. O indicador final foi obtido pela média da evolução anual das receitas das empresas pertencentes ao grupo estratégico *Vodite* para o primeiro momento da gestão (ano 1 – ano 4) e para a parte final da gestão (ano 5 – ano 8). O mesmo indicador, para cada momento da gestão, foi utilizado para o grupo estratégico *Sonite*, como mostra o Gráfico 2.

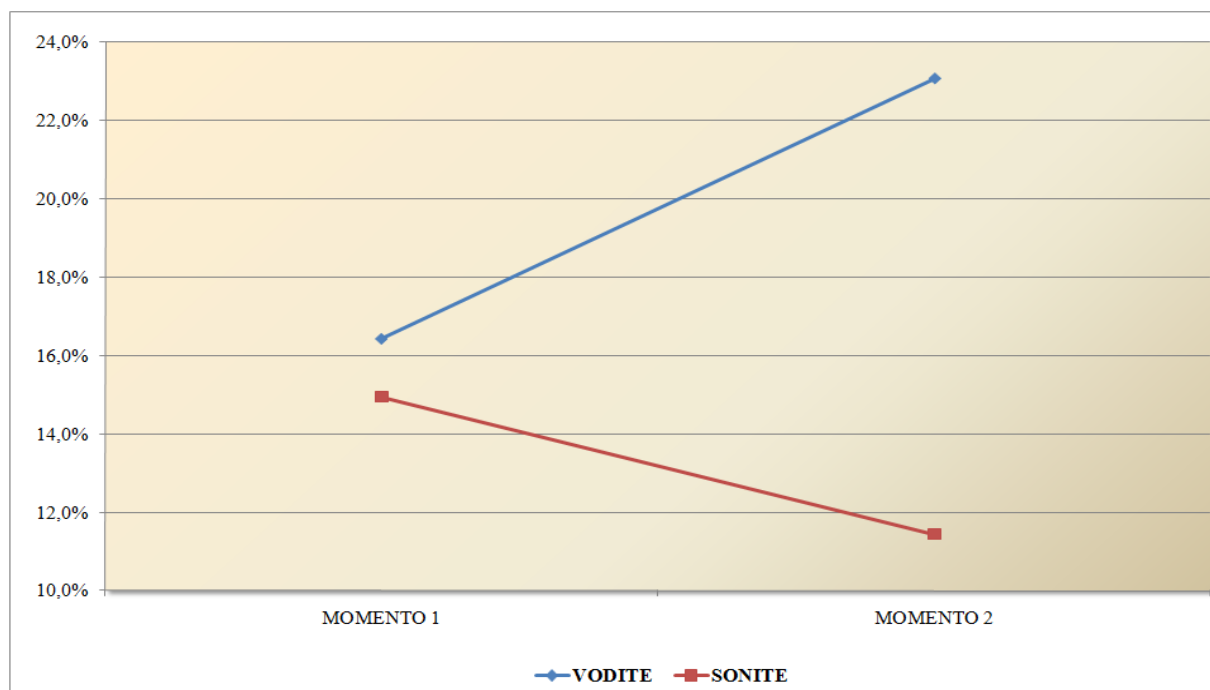


Gráfico 2: Crescimento da receita por grupo estratégico

Verifica-se que o crescimento de mercado no primeiro momento da gestão foi bastante similar entre os grupos estratégicos. Já no segundo momento da gestão, a diferença se intensificou, demonstrando um crescimento de mercado mais acelerado no grupo estratégico *Vodite*.

4.3.3 Instabilidade da demanda

Foi calculado o coeficiente de variação da evolução anual, percentual, da receita das empresas, utilizando o valor absoluto da evolução percentual anual da receita, por meio do desvio-padrão da evolução percentual da receita dividido por sua média aritmética. Neste cálculo, empresas que apresentem movimentos alternados, para cima e para baixo, terão um

maior valor de instabilidade do que empresas com evoluções crescentes ou decrescentes constantes ou com pequenas alternâncias.

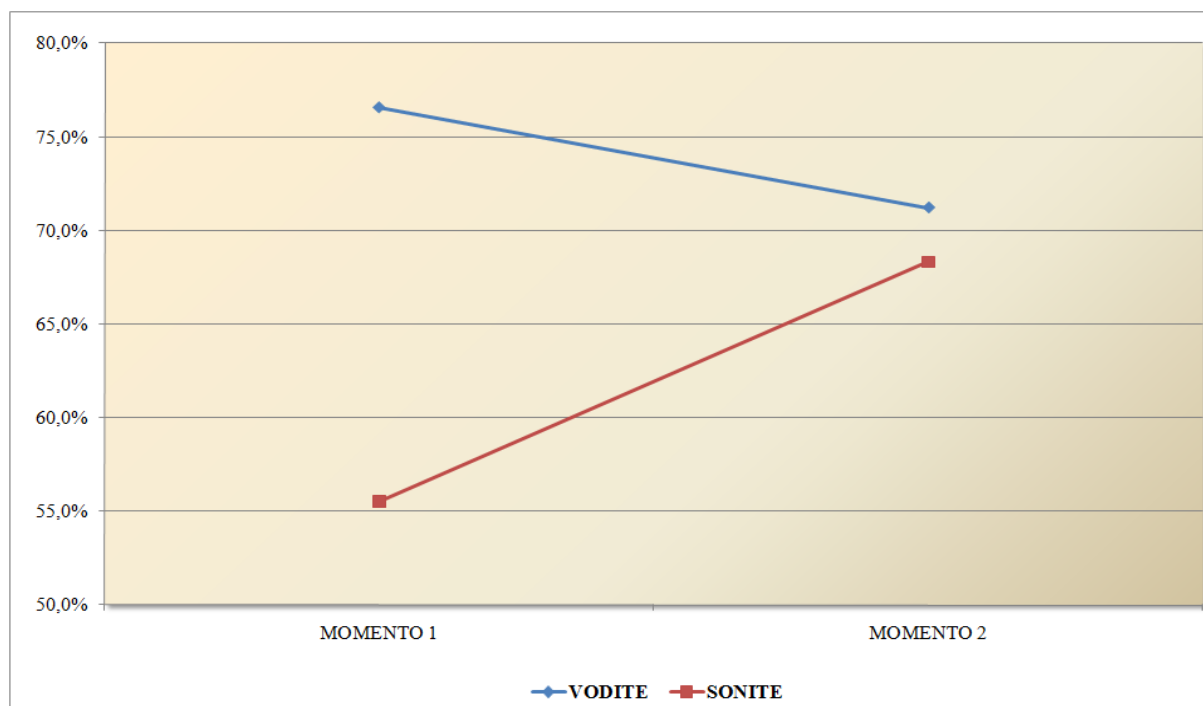


Gráfico 3: Instabilidade da receita por grupo estratégico

O Gráfico 3 mostra que a instabilidade da receita foi superior, nos dois momentos de gestão, no conjunto de empresas pertencentes ao grupo estratégico *Vodite*. Todavia, a instabilidade do grupo estratégico *Sonite* cresceu ao longo do tempo, enquanto, no grupo estratégico *Vodite*, teve redução, aproximando-se bastante na parte final da gestão.

O Quadro 15 mostra uma síntese da latitude de ação encontrada em cada grupo estratégico, em cada dimensão calculada, bem como o raciocínio para o cálculo.

Quadro 15: Latitude de ação dos grupos estratégicos

Dimensão	Racional básico	GRUPO ESTRATÉGICO	
		<i>Vodite</i>	<i>Sonite</i>
Diferenciação de produtos	P&D / Receita	Maior	Menor
Crescimento de mercado	$(Receita\ ano_t - Receita\ ano_{t-1}) / (Receita\ ano_{t-1})$	Maior	Menor
Instabilidade da demanda	Coefficiente de variação do crescimento de mercado (em valor absoluto)	Maior	Menor

No primeiro momento de gestão (ano 1 ao ano 4), o grupo estratégico *Vodite* apresentou maior diferenciação dos produtos, com 3.6% da receita aplicada em pesquisa e desenvolvimento, contra 1.7% do grupo estratégico *Sonite*. Os dois grupos apresentaram queda na diferenciação de produtos no segundo momento da gestão (ano 5 ao ano 8), mas o grupo estratégico *Vodite* continuou tendo maior diferenciação de produtos se comparado ao grupo estratégico *Sonite*.

Na parte inicial da gestão, o crescimento da receita foi similar em ambos os grupos estratégicos.

Na parte final da gestão, o crescimento da receita no grupo estratégico *Vodite* teve superioridade em relação o grupo estratégico *Sonite*, que apresentou queda.

No começo da gestão, a instabilidade da receita foi mais acentuada no grupo estratégico *Vodite*, continuou sendo maior, mas aumentou de forma intensa no grupo estratégico *Sonite*, demonstrando um acirramento na competição por espaços dentro de um mercado em decréscimo.

Os três índices demonstram, segundo Finkelstein (1988), uma maior latitude de ação do grupo estratégico *Vodite* ao longo de toda a gestão (momento 1 e 2).

Com base nos trabalhos de Finkelstein (1988) e Walters (1995), o **grupo estratégico *Vodite***, composto por 40 empresas, será utilizado para o teste do modelo operacional temporal-ambiental, na **perspectiva de maior latitude de ação**. O **grupo estratégico *Sonite***, composto por 49 empresas, testará o modelo temporal-ambiental na **perspectiva de menor latitude de ação**.

4.4 Levantamento e instrumentos para coleta de dados

O conjunto de dados coletados abrange os construtos definidos no modelo de pesquisa, ou seja: a) perfil dos gestores, composto pelos seguintes itens: conhecimento prévio dos gestores e propensão ao risco; c) processos episódicos; d) desempenho das empresas simuladas.

4.4.1 Perfil dos gestores

⇒ **Conhecimento prévio dos gestores:**

Foi solicitada à Secretaria Acadêmica da IES, no início de cada semestre letivo (2008-2009), uma planilha de notas, em formato *Excel*, de todos os alunos matriculados na disciplina Jogos de Empresas, com a média de cada aluno em todas as disciplinas cursadas até o sexto semestre letivo, ou seja, até o semestre anterior à aplicação da dinâmica, por meio do *software Markstrat*.

Os dados foram coletados, manipulados e transformados em uma *proxie* de conhecimento dos gestores, elaborada por meio da média das médias de conhecimento dos alunos de cada equipe simulada.

⇒ **Propensão ao risco dos gestores**

Os dados sobre a propensão ao risco dos gestores foram levantados antes do início da gestão das empresas simuladas em cada semestre, nos meses de fevereiro de 2008, agosto de 2008 e fevereiro de 2009.

Para o levantamento da propensão ao risco dos gestores, foi utilizado o construto elaborado por Williams (1965), JPI – *Job Preference Inventory*, ou seja, inventário de preferência de trabalho, formado por 8 pares de perguntas, nos quais os respondentes devem escolher apenas uma das opções.

Conforme o autor, o índice JPI se caracteriza como uma medição indireta do grau de propensão ao risco de indivíduos, com uma faixa de valores variando entre 0 e 8, sendo 0 equivalente a uma baixa propensão ao risco e 8, a uma alta propensão ao risco.

Um exemplo de item avaliado no questionário proposto por Williams (1965): Você prefere um trabalho com poucas mudanças ao longo do tempo ou você prefere um trabalho com mudanças constantes? (Apêndice 2)

O índice JPI foi utilizado em trabalhos envolvendo a análise estratégica, como o caso de Wally e Baum (1994) no estudo sobre os determinantes pessoais e estruturais do ritmo de condução do processo decisório estratégico e da influência da propensão ao risco em decisões estratégicas de aquisição de empresas (HITT; TYLER, 1991; PABLO *et al*, 1996). O índice possui itens de avaliação bastante aproximados com o público-alvo desta amostra, estudantes universitários de Administração de Empresas, pois 100% dos alunos do último ano já vivenciam a realidade organizacional em estágios. Além disso, a rapidez para o preenchimento do questionário, aplicado numa amostra de 442 alunos, foi importante critério na adoção do índice.

4.4.2 Processos episódicos

Relembrando a dinâmica do simulador *markstrat*, descrita no item 2.3.5, o jogo é composto por 9 períodos de gestão, sendo cada período equivalente a um ano de operação da empresa simulada.

As decisões em cada ano de gestão foram realizadas semanalmente. Os dados referentes aos processos episódicos dentro do processo decisório estratégico, ou seja, processos episódicos de transição, de ação e interpessoais, foram coletados em dois momentos da gestão das equipes:

Momento 1) Durante o quarto ano de gestão, pois, assim, as equipes e gestores já teriam a possibilidade de conhecer um pouco mais sobre o simulador, suas decisões, bem como o cenário mercadológico;

Momento 2) Durante o oitavo ano de gestão, com o intuito de capturar diferenças nas relações temporais e mudanças nas relações estruturais, um ano antes da última rodada (9ª), com o intuito de minimizar o efeito de fim de jogo nas estratégias, decisões e comportamentos das equipes.

Os dados foram coletados antes da apresentação dos resultados para as equipes, ou seja, antes dos resultados do quarto ano de gestão (momento 1) e do oitavo ano de gestão (momento 2), visando minimizar vieses dos respondentes, relacionados às estratégias e a possíveis sentimentos de final de jogo.

Os processos episódicos foram acessados conforme os conceitos de Marks *et al* (2001) e operacionalizados conforme o questionário criado por Mathieu e Schulze (2006). (Apêndices 3, 4 e 5)

O questionário é composto por 10 indicadores relacionados aos construtos de cada processo episódico, sendo 3 indicadores destinados ao processo episódico de transição, 4, ao processo episódico de ação e 3, ao processo episódico interpessoal.

Os questionários estão no formato de uma escala do tipo *BAR* (*behaviorally anchored response*) de 5 pontos, onde 1 representa baixa qualidade no processo episódico avaliado e 5, alta qualidade do grupo. As âncoras da escala foram colocadas em seus extremos, como se pode ver no Quadro 16.

Quadro 16: Exemplo da escala *BAR* para o indicador especificação de metas

		Nota para o indicador						
Especificação de metas		1	2	3	4	5		
	Nenhuma meta de longo e curto prazo foi claramente estabelecida. Os membros da equipe estão em constante desacordo sobre o que querem perseguir para a sua empresa.							Os membros da equipe prepararam metas de longo prazo ambiciosas e específicas, bem como metas de curto prazo para ajudar na sua concretização. As metas foram priorizadas e entendidas por todos os membros da equipe.

FONTE: Adaptado de MATHIEU; SCHULZE, 2006

4.4.3 Desempenho das empresas simuladas

O desempenho de cada empresa foi medido por meio do valor de sua ação (*stock price index*) no mercado a cada ano, o que é o indicador mais importante no simulador *Markstrat*, o indicativo da classificação das empresas a cada rodada de decisão.

O valor da ação das empresas foi acessado por meio de módulo específico disponível ao facilitador da disciplina. No caso desta tese, o próprio pesquisador teve acesso aos valores das ações de todas as empresas simuladas no banco de dados do módulo do *software*.

O Quadro 17 sintetiza os instrumentos de coleta de dados de cada construto pertinente ao modelo estrutural da pesquisa.

Quadro 17 - Instrumentos para coleta de dados

Construto	Codificação do Construto	Indicador	Codificação do Indicador	Medição ¹
Perfil da equipe de gestão	PERFIL_M1	Conhecimento prévio da equipe de gestão	CONH	Média, por equipe, de todas as notas de cada aluno até o 6º semestre do curso de Administração de Empresas.
	PERFIL_M2	Grau de propensão ao risco	RISCO	Questionário de 8 itens, JPI – <i>Job Preference Inventory</i> , desenvolvido por Williams (1965) – vide Apêndice 2
Processos Episódicos de Transição	PROCESS_M1	Análise de missão	T1_M1 T1_M2	Questionário BAR (1-5) desenvolvido por Mathieu e Schulze (2006). Vide Apêndice 3.
		Especificação de metas	T2_M1 T2_M2	
	PROCESS_M2	Planejamento e formulação de estratégia	T3_M1 T3_M2	
Processos Episódicos de Ação	ACAO_M1	Monitoramento do progresso das metas	A1_M1 A1_M2	Questionário BAR (1-5) desenvolvido por Mathieu e Schulze (2006). Vide Apêndice 4.
		Sistemas de monitoramento	A2_M1 A2_M2	
	ACAO_M2	Monitoramento intra-equipe	A3_M1 A3_M2	
		Atividades de coordenação	A4_M1 A4_M2	
Processos Episódicos Interpessoais	INTERP_M1	Gestão do afeto	I1_M1 I1_M2	Questionário BAR (1-5) desenvolvido por Mathieu e Schulze (2006). Vide Apêndice 5.
		Gestão do conflito	I2_M1 I2_M2	
	INTERP_M2	Construção de confiança e motivação	I3_M1 I3_M2	
Desempenho das empresas	RESULT_M1	Valor da ação de cada empresa	ACAO_M1 ACAO_M2	Manipulação do banco de dados da simulação <i>Markstrat</i> .
	RESULT_M2			

A codificação de cada indicador apresenta o sufixo M1 ou M2, que representam o momento no tempo, episódio, no qual o construto e os seus indicadores impactam o modelo da tese, bem como quando são coletados.

¹ Os questionários para levantamento dos processos episódicos (Apêndices 3, 4 e 5) foram obtidos via *email* com o próprio autor, John Mathieu, *University of Connecticut*.

Os indicadores do construto perfil dos gestores (CONH e RISCO) são coletados apenas uma vez, no início de cada semestre e são os mesmos, tanto para a primeira metade da gestão, PERFIL_M1 (momento 1) como para a segunda metade da gestão, PERFIL_M2 (momento 2).

4.5 Estratégia para análise dos dados

4.5.1 Análises descritivas

O conceito de “equipe” envolve, na visão de Salas *et al* (1992) e de Guzzo e Dickson (1996), um grupo de trabalho no qual a natureza da tarefa desempenhada torna o trabalho interdependente.

Como a unidade de análise central desta pesquisa reside nas equipes de gestão, faz-se necessário checar o grau de concordância nas respostas dadas por cada membro de cada equipe de gestão em cada um dos indicadores relativos aos processos episódicos de transição, ação e interpessoal. A suposição é que a equipe, por sua natureza interdependente, deve ter elevado grau de homogeneidade na sua percepção sobre a qualidade dos seus processos episódicos em cada momento de coleta da sua percepção, ou seja, tanto no momento 1 (ano 1 ao ano 4) como no momento 2 (ano 5 ao ano 8).

Para a verificação dessa homogeneidade é utilizado o índice de concordância intra-grupo, r_{wg} , proposto por James *et al* (1984), r_{wg} multi-itens, pois existem vários indicadores em cada construto avaliados simultaneamente pelos membros das equipes. O r_{wg} multi-itens pode ser obtido pela Fórmula 1.

$$r_{wg} = \{ J \times [1 - (sx^2 / var^2)] \} / (\{ J \times [1 - (sx^2 / var^2)] \} + (sx^2 / var^2))$$

Fórmula 1: r_{wg} multi-itens

Onde:

- J = número de itens sendo avaliados. No modelo da tese, o processo de transição foi avaliado por 3 indicadores ($J = 3$); o processo de ação, por 4 indicadores ($J = 4$) e o processo interpessoal, por 3 indicadores ($J = 3$);
- sx^2 = média das variâncias calculadas para cada indicador;
- var^2 = variância populacional. Usando uma escala de mensuração de 5 pontos (como a utilizada nesta pesquisa), o var^2 equivale a 2 (assumindo-se uma distribuição discreta uniforme).

A Fórmula 1 foi usada para o cálculo do índice de concordância para cada equipe, em cada um dos construtos que representam os processos episódicos, para cada um dos 2 momentos de gestão. Além do cálculo para cada momento de coleta de dados, a análise do índice r_{wg} foi efetuada para o banco de dados completo (89 equipes), para as empresas pertencentes ao grupo estratégico *Vodite* (40 equipes) e *Sonite* (49 equipes).

Para James *et al* (1984) e Mathieu e Schulze (2006), um valor mediano superior a 0.70 entre todas as equipes, para cada construto, é indício suficiente para a agregação das respostas individuais em valores médios para cada equipe.

Para caracterizar o perfil da amostra, foi realizada análise da média, desvio-padrão e coeficiente de variação de cada variável do modelo de pesquisa, para uma visão descritiva dos dados.

Após estas análises iniciais, a pesquisa utilizou a técnica de modelagem de equações estruturais via *partial least square*.

4.5.2 MEEPLS (Modelagem de Equações Estruturais via *partial least square*)

A técnica que mais se ajusta ao objetivo central dessa pesquisa, ou seja, verificar o comportamento multifacetado do processo decisório estratégico, é a MEE, ou Modelagem de

Equações Estruturais, que possibilita ao pesquisador acomodar múltiplas relações de dependência inter-relacionadas em um só modelo (HAIR *et al*, 2005).

Segundo Chin (1998), a modelagem de equações estruturais:

“Traz flexibilidade aos pesquisadores para a verificação dos seguintes pontos: a) modela relações existentes entre múltiplos preditores; b) construção de variáveis latentes não observadas diretamente; c) modela os erros nas medições para as variáveis observáveis; d) mede, estatisticamente, uma prévia teoria e suas escalas de mensuração contra dados coletados empiricamente” (CHIN, 1998, p.297)

Hair *et al* (2005) destacam algumas diferenças entre MEE e outras técnicas estatísticas multivariadas:

- O modelo estrutural expressa a relação entre variáveis independentes e dependentes, mesmo quando uma variável dependente se torna independente em outras relações. Isso pode ter utilidade ao pesquisador, visto que as relações teóricas podem ter relações de causa e efeito concatenadas;
- As relações propostas são traduzidas em uma série de equações estruturais (parecidas com as equações de regressão) para cada variável dependente. As técnicas estatísticas multivariadas permitem múltiplas variáveis dependentes: análise multivariada de variância e correlação canônica permite, apenas, uma relação entre o bloco de variáveis dependentes e independentes.

Segundo Hair *et al* (2005), a modelagem de equações estruturais pode ser desenvolvida por meio de um processo de sete estágios: a) desenvolvimento de um modelo teórico; b) construção de um diagrama de caminhos e relações causais; c) conversão do diagrama de caminhos em um conjunto de modelos estruturais e de mensuração; d) escolha do tipo de matriz de entrada e estimação do modelo proposto; e) avaliação da identificação do modelo estrutural; f) avaliação dos critérios de qualidade do modelo de ajuste e g) interpretação e modificação do modelo.

Segundo Chin (1998), entre as técnicas de estimação dos modelos de equações estruturais, as mais conhecidas se enquadram em métodos baseados em covariância, encontrados, por exemplo, nos *softwares* estatísticos: LISREL, EQS e AMOS. O autor destaca que muitos

pesquisadores da área de Ciências Sociais usam, no dia-a-dia, o método baseado em covariância como sinônimo para o termo MEE.

Chin (1998) relata que um método alternativo e menos difundido consiste na estimação da MEE pelo uso do PLS – *partial least square*, uma técnica estatística multivariada caracterizada como preditiva, para a análise de relações de causa e efeito entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (CHIN, 1995).

O Quadro 18 mostra uma análise comparativa entre a análise da matriz de covariâncias e a estimação dos modelos de equação estrutural via PLS.

Quadro 18: Comparativo entre a estimação via PLS e Matriz de Covariâncias

Critério	Estimação via PLS	Estimação via Matriz de Covariâncias
Objetivo	Orientado para a predição	Orientado para a explicação
Base teórica necessária	Aplicável mesmo no caso de pouca base teórica. Suporta tanto pesquisa exploratória como confirmatória.	Necessita de uma forte base teórica. Suporta pesquisa confirmatória.
Abordagem	Baseado na variância	Baseado na covariância
Variáveis latentes	As variáveis latentes são combinações lineares dos indicadores. Os escores fatoriais são estimados de forma explícita	Diversos modelos podem reproduzir a matriz de covariâncias (indeterminância fatorial)
Precisão na estimação dos parâmetros	Consistente conforme o número de indicadores e o tamanho da amostra aumentam	Adequado para grandes amostras
Modelo de mensuração	Pode ser modelada tanto na forma reflexiva como formativa	Apenas pode ser modelada na forma reflexiva
Avaliação do modelo	Alto R^2 , Jack-knifing ou bootstrapping para teste de significância	Medidas de avaliação global
Identificação	Sem problema de identificação	Potencial problema de identificação
Complexidade do modelo	Capaz de lidar com modelos complexos (por exemplo: 100 construtos e 1000 indicadores)	Capaz de lidar com modelos de pequena a média complexidade (por exemplo: menos de 100 indicadores)
Tamanho da amostra	10 vezes o maior número de preditores na parte mais complexa do modelo	Recomendado o uso mínimo de 150-200 casos
Distribuição dos dados	Não há suposições associadas à distribuição dos dados	Dependendo do método de estimação, as variáveis devem apresentar distribuição normal multivariada.
Significância dos parâmetros	Estimada por métodos não-paramétricos	Geralmente, estimada por métodos paramétricos

FONTE: Adaptado de CHIN; NEWSTED, 1999

Uma das principais diferenças apontadas no Quadro 18 reside no objetivo de determinada pesquisa. A técnica PLS ajusta-se melhor, quando o objetivo é de predição, de caráter mais exploratório.

As suposições iniciais em, termos de tamanho de amostra e normalidade, são menos rígidas na técnica PLS, que consegue acomodar, dentro do seu modelo de estimação, modelos mais complexos, com maior número de construtos e indicadores.

O PLS é uma técnica mais adequada durante os primeiros estágios de desenvolvimento de uma teoria, pois trabalha com pequenos tamanhos de amostra e modelos complexos (CHIN, 1998).

O uso da estratégia MEE na presente tese justifica-se por seu objetivo central: entender as relações entre os perfis das equipes de gestão e o processo decisório no resultado organizacional, em diferentes situações de latitude de ação e de tempo, pois o modelo operacional da tese (Ilustração 32) apresenta múltiplas relações de dependência inter-relacionadas entre os construtos em um só modelo.

Diferentemente desta tese, o estudo de Mathieu e Schulze (2006) utilizou a técnica estatística multivariada HLM – *Hierarchical Linear Model* para o teste de suas hipóteses e atendimento de seus objetivos de pesquisa. O HLM possui como principais características, segundo Fávero *et al* (2009): necessidade de estrutura de dados aninhada em níveis hierárquicos, possibilidade de avaliação de aspectos temporais em bancos de dados longitudinais, possibilidade de adição de variáveis preditoras em diferentes níveis de análise, entre outras.

Enquanto o trabalho de Mathieu e Schulze (2006) foi modelado em níveis hierárquicos: atributos (conhecimento prévio e planos formais), processos episódicos e desempenho, esta tese, utilizando-se de MEEPLS, dividiu a análise em 3 modelos: geral, alta e baixa latitude de ação, com repetição estrutural em dois momentos de gestão. A separação do banco de dados em 3 partes permite a avaliação do modelo operacional da tese sob a influência de distintos graus de latitude de ação. A repetição estrutural permite a análise temporal do banco de dados longitudinal. As duas técnicas, MEEPLS e HLM, conforme discutido na fundamentação teórica, estão entre as mais citadas para análises dinâmicas e temporais sobre o processo decisório (RAJAGOPALAN *et al*, 1993; PAPADAKIS *et al*, 1998; HAMBRICK, 2007).

O uso da estimação via PLS justifica-se pelo objetivo exploratório e descritivo da tese e pela flexibilidade com relação ao tamanho da amostra, na qual a razão entre o número de

observações e o número de variáveis independentes precisa ser entre 5 e 30. No caso da técnica PLS, pode-se usar essa razão para a parte mais complexa do modelo (CHIN, 1998).

Neste estudo, a parte mais complexa do modelo, ou seja, a parte estrutural que se repete ao longo do tempo, possui 3 variáveis independentes (preditores) e o menor banco de dados, representado pelo grupo estratégico *Vodite* (40 casos), apresenta mais de 10 vezes o número de variáveis preditoras.

Os dados coletados nesta pesquisa serão analisados e testados contra o modelo operacional da tese e as hipóteses pelo uso da MEE com a técnica PLS. O *software* utilizado para a rodagem do modelo PLS da tese foi o SmartPLS (2007).

A técnica PLS apresenta alguns benefícios:

- Gera coeficientes de regressão padronizados (coeficientes Beta) para os caminhos (*paths*) do modelo;
- PLS leva em consideração os erros de medição, que podem ser usados para a medição de relações entre variáveis latentes (WOLD, 1985).
- As premissas de normalidade e de escala intervalar não são necessárias (CHIN, 1998).

A significância estatística dos coeficientes dos caminhos (*path coefficients*) é estimada por meio da técnica de *bootstrapping*, conforme recomendação de Chin (1998).

A abordagem PLS é originária de 1966, quando Herman Wold apresentou dois procedimentos iterativos usando o Método dos Mínimos Quadrados (*LS – Least Square*) para modelos simples, multi-componentes, e para correlação canônica (CHIN, 2005)

4.6 Modelo operacional da tese

Este item apresenta o modelo teórico temporal-ambiental da tese, desenvolvido no Capítulo 3, Ilustração 31, de um ponto de vista operacional, ou seja, com seus construtos e seus indicadores. A Ilustração 32 apresenta o modelo operacional da tese.

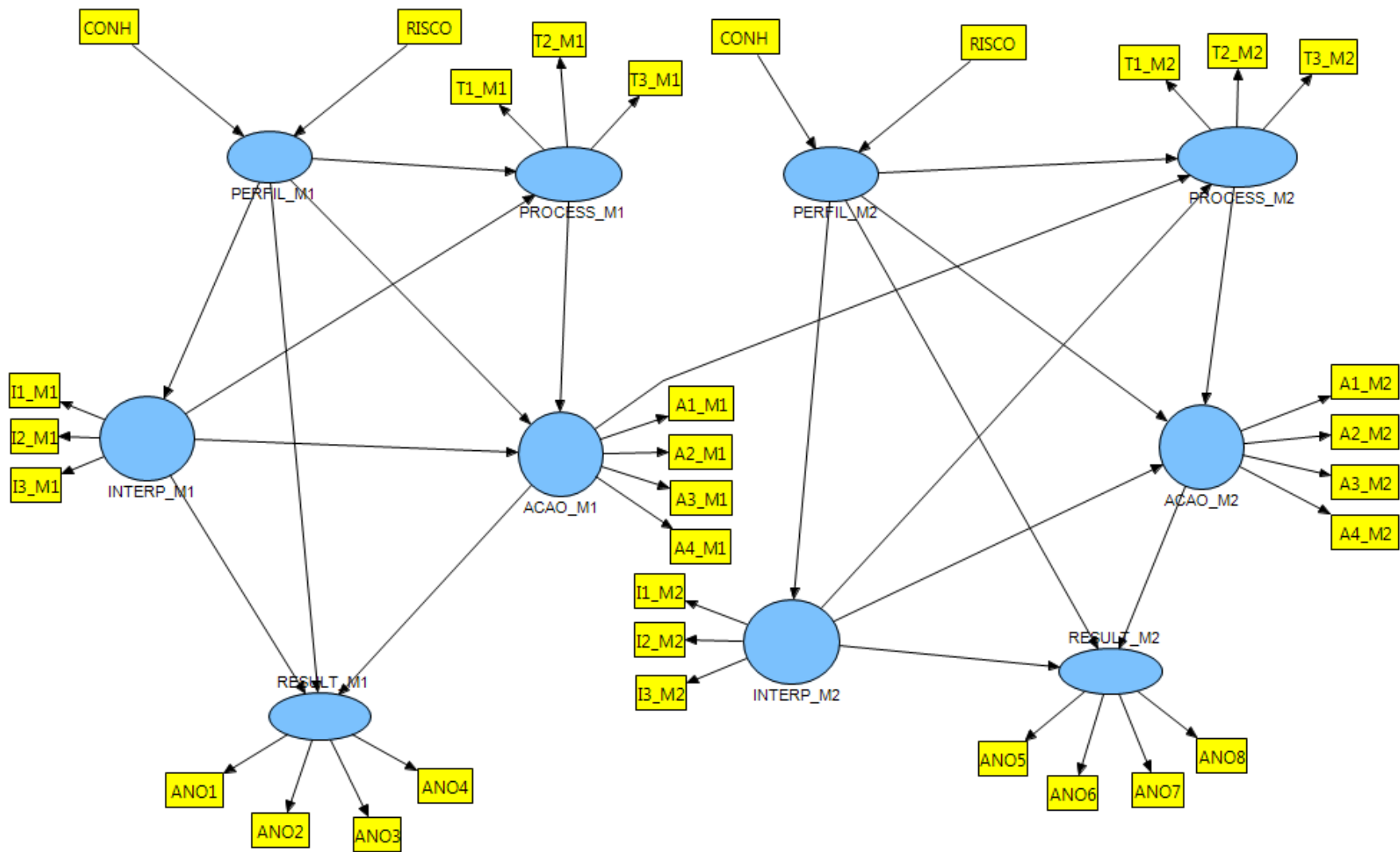


Ilustração 32: Modelo operacional da tese.

A Ilustração 33 apresenta o modelo operacional dividido em 2 partes: modelo estrutural e modelo de mensuração.

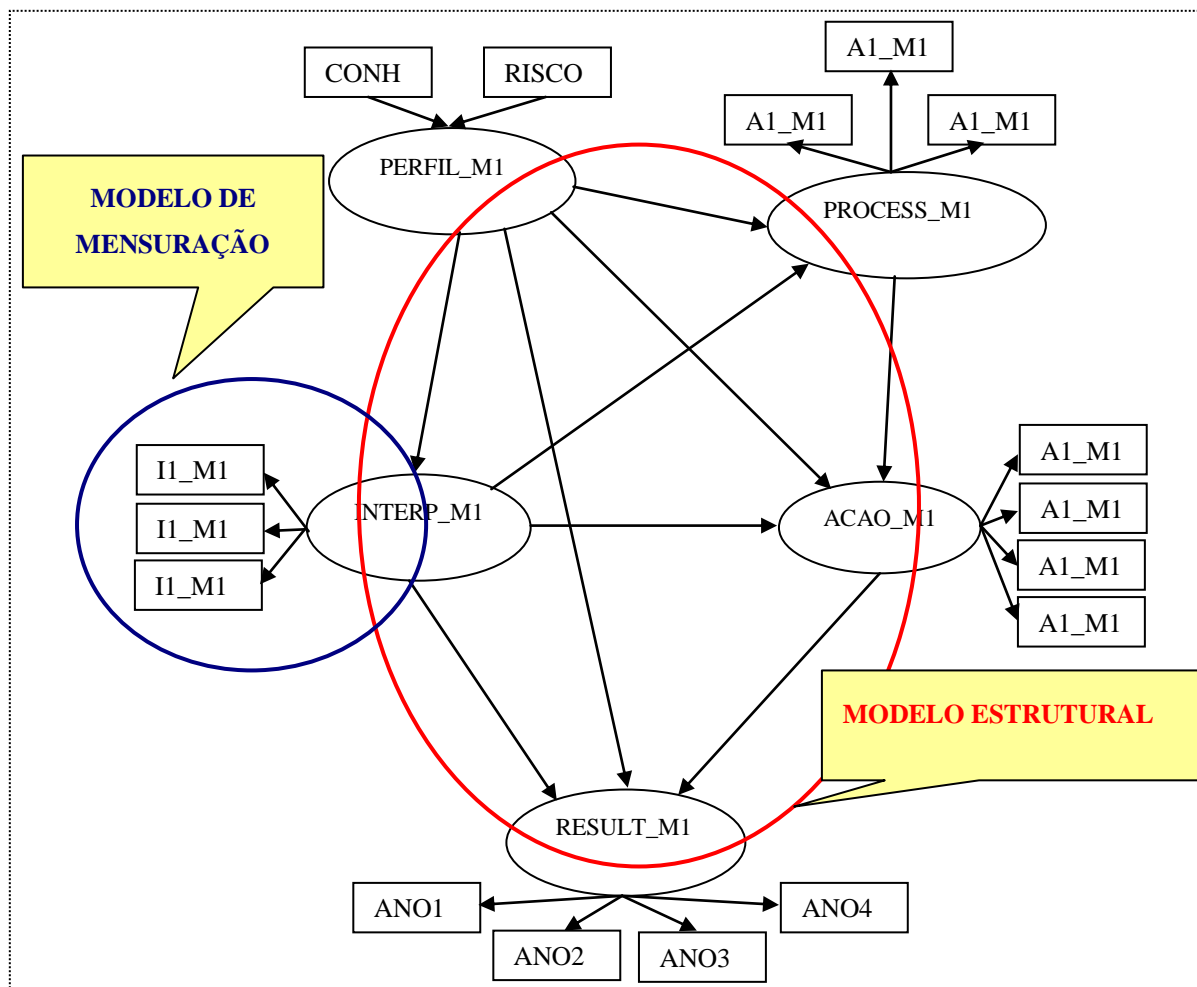


Ilustração 33: Modelo estrutural e de mensuração

De acordo com Chin (1998), o modelo de mensuração consiste no relacionamento entre as variáveis latentes e seus indicadores. Já o modelo estrutural descreve as relações entre variáveis latentes.

Variáveis latentes são construtos não observáveis diretamente, mas sim por meio de um conjunto de indicadores passíveis de observação. Por exemplo, na tese, o perfil das equipes (variável latente) é observado a partir de dois indicadores formativos passíveis de observação, mensuração, o conhecimento prévio das equipes (média das notas em todas as disciplinas cursadas ao longo do curso de Administração de Empresas) e o grau de propensão ao risco (calculado a partir do índice JPI – *Job Preference Inventory*).

Na tese, o modelo estrutural é composto pelo relacionamento entre as seguintes variáveis latentes:

- **PERFIL:** composto pelos indicadores do conhecimento prévio da equipe de gestão e o seu grau de propensão ao risco;
- **PROCESS:** processo episódico de transição, composto por 3 indicadores;
- **AÇÃO:** processo episódico de ação, composto por 4 indicadores;
- **INTERP:** processo episódico interpessoal, composto por 3 indicadores;
- **RESULT:** resultado da empresa em termos do seu valor da ação, composto por 4 indicadores.

O modelo de mensuração é constituído pelos indicadores associados a cada variável latente ou construto. No modelo operacional proposto, todos os indicadores são do tipo reflexivo, com exceção do construto referente ao perfil das equipes de gestão, formado por dois indicadores formativos. A Ilustração 34 mostra um exemplo simples, proposto por Chin (1998) para clarificar as diferenças entre indicadores reflexivos e formativos.

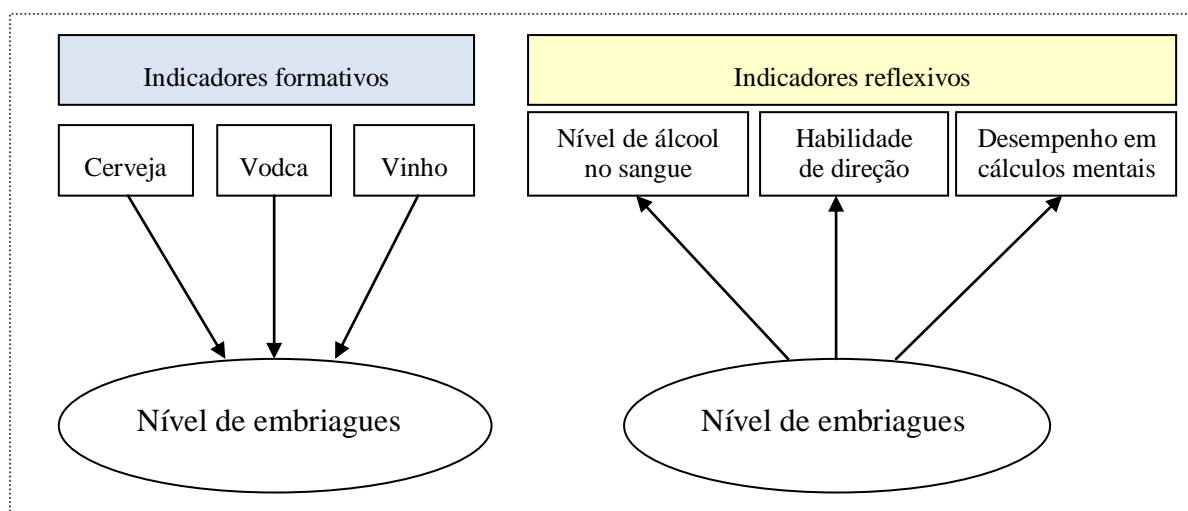


Ilustração 34: Diferença entre indicadores reflexivos e formativos

FONTE: Adaptado de CHIN, 1998, p. 9

Os indicadores reflexivos afetam a variável latente sob a mesma base conceitual, ou seja, mudanças em um dado indicador reflexivo devem ocorrer na mesma direção de outros indicadores associados a uma dada variável latente. No exemplo proposto por Chin (1998), uma melhoria no nível de álcool no sangue implica numa melhoria na habilidade de direção

de um motorista, ou seja, reforça, na mesma direção, a base conceitual da variável latente embriagues. Espera-se que todos os indicadores reflexivos tenham altas cargas, demonstrando forte relação em termos de variância compartilhada com a sua variável latente.

Os indicadores formativos não necessitam da mesma base conceitual em sua relação com a variável latente, nem de alta consistência interna, como, por exemplo, alto *alpha* de *Cronbach*. No exemplo de Chin (1998), os indicadores cerveja, vodca e vinho são formativos, pois o nível de consumo de vodca não implica, necessariamente, em um aumento do consumo de cerveja, a variável latente embriagues pode ser explicada, por exemplo, apenas pelo consumo excessivo de vodca. Seu score de peso é a medida mais apropriada para a checagem da contribuição de cada indicador para a formação da variável latente.

Os dois momentos possuem o mesmo modelo estrutural e de mensuração, ligados entre si pelo processo de ação do momento 1 com o processo de transição do momento 2. Esta modelagem foi inspirada pelo modelo teórico de processos episódicos proposto por Marks *et al* (2001), conforme capítulo 3, modelo conceitual da tese.

4.7 Avaliação do modelo PLS

A avaliação pode ser separada em duas partes: a) avaliação do modelo de mensuração; b) avaliação do modelo estrutural.

A avaliação do modelo de mensuração preocupa-se com a validade e a confiabilidade dos construtos, incluindo: análise de cargas e pesos, confiabilidade composta, variância média extraída, cargas cruzadas e correlação entre as variáveis latentes.

A análise do modelo estrutural preocupa-se com o relacionamento entre as variáveis latentes do modelo, incluindo: R^2 , coeficientes de caminho e suas significâncias por meio do recurso *bootstrapping*.

4.7.1 Avaliação do modelo de mensuração

Peter (1981, p.134) argumenta que a validade de construto é a correspondência entre os indicadores coletados, de natureza observável, e seus construtos, de natureza não observável, em nível conceitual.

A validação de construtos envolve dois tópicos: validade convergente e validade discriminante (PETER, 1981).

- Validade convergente: representa o grau pelo qual dois ou mais indicadores medem um mesmo construto.
- Validade discriminante: garante que uma dada medida (indicador) não possua alta correlação com outra medida, que na teoria não deveria possuir.

A partir desta distinção conceitual, segue cada técnica destinada à verificação da validade de construto.

▪ Cargas e pesos dos indicadores

Chin (1998) relata que as cargas devem ser maiores do que 0.707. Uma carga entre 0.5 e 0.707 ainda pode ser considerada aceitável, se a escala de mensuração estiver em estágio inicial de desenvolvimento. A análise das cargas refere-se aos indicadores reflexivos.

A análise da significância da carga dos indicadores que compõem os construtos do modelo fornece uma visão da validade convergente. Os indicadores devem ter cargas com significância estatística em suas relações com as variáveis latentes. Significante a 1% ($p < 0.01$), estatística t superior a 2.5857 ou significativa a 5% ($p < 0.05$), estatística t superior a 1.9647. A estatística t é gerada por meio do uso do *bootstrapping*, detalhado a seguir.

A análise dos pesos segue o mesmo raciocínio de significância das cargas, mas é destinada aos indicadores formativos, determinando a extensão na qual o indicador contribui para o desenvolvimento e formação do construto.

▪ **Confiabilidade composta**

A confiabilidade composta é usada para a avaliação da consistência interna dos construtos reflexivos. Para Chin (1998, p.320), seu valor deve ser superior a 0.70, havendo similaridade entre o índice de confiabilidade composta e o *Alpha* de *Cronbach*.

Segundo Hair *et al* (2005), o *Alpha* de *Cronbach* é o coeficiente de confiabilidade que avalia a consistência das medidas de um dado construto, sendo o limite mínimo aceito 0.70, mas podendo chegar a 0.60, no caso de pesquisas exploratórias. O indicador de confiabilidade composta, bem como o *Alpha* de *Cronbach*, são acessados pela rodagem do algoritmo PLS, como *outputs* do próprio software SmartPLS.

▪ **Variância média extraída (*average variance extracted – AVE*)**

A variância média extraída exerce o papel de índice de confiabilidade para cada construto, devendo ser superior a 0.50. Isso indica que 50% ou mais da variância dos indicadores de um dado construto são de fato associadas a este (CHIN, 1998, p. 321).

▪ **Cargas cruzadas (*cross-loadings*)**

A análise das cargas cruzadas pode ser utilizada para a avaliação da validade discriminante. Deve-se checar se os indicadores possuem cargas mais altas em suas variáveis latentes e cargas mais baixas nas demais variáveis latentes do modelo. Cargas mais altas em suas variáveis latentes denotam que o indicador possui maior associação com sua variável latente, com o conceito expresso pelo construto ao qual está ligado.

▪ **Correlação entre as variáveis latentes**

As correlações entre as variáveis latentes devem ser menores que a raiz quadrada da AVE, ou seja, os indicadores devem ter uma associação mais forte com a sua variável latente do que com as outras variáveis latentes do modelo. Esta análise também serve para a checagem da validade discriminante (CHIN, 1998, p. 321).

4.7.2 Avaliação do modelo estrutural

▪ **R^2**

A avaliação do R^2 para cada variável latente dependente do modelo estrutural é idêntica à realizada na regressão tradicional, ou seja, mede quanto a variável dependente pode ser prevista a partir das variáveis latentes antecessoras.

▪ **Coefficientes de caminho (*path coefficients*)**

Os coeficientes de caminho (*path coefficients*) podem ser examinados e interpretados da mesma forma que na regressão. O caminho estimado indica a força estatística entre as variáveis latentes do modelo. Os coeficientes de caminho podem ser expressos na forma padronizada, permitindo a comparação relativa entre a força de cada coeficiente apresentada no modelo estudado.

Faz-se, também, necessário a análise de sua significância estatística, pelo uso do módulo de re-amostragem do *software* SmartPLS 2.0 M3, denominado *Bootstrapping*.

▪ ***Bootstrapping***

Bootstrapping é em um procedimento de re-amostragem para a análise da estabilidade das estimativas dos coeficientes de caminho gerados.

Em uma visão macro, o *bootstrapping* funciona da seguinte forma: X conjuntos de amostras são geradas para se obter X estimativas para cada parâmetro no modelo PLS. Cada conjunto de amostras é gerado pelo conjunto de dados originais do modelo (CHIN, 1998, p. 320).

O *bootstrapping* gera a “estatística t”. Todavia, o software SmartPLS 2.0 M3 não calcula a significância automaticamente, o que será efetuado por meio do uso do *software Excel* da seguinte forma:

Significância de um dado coeficiente de caminho é igual a $DISTT(X, \text{graus de liberdade}, \text{número caudas})$. Onde $DISTT$ é uma função do *excel* que retorna a distribuição t de *Student*, X é a estatística t gerada pelo módulo *bootstrapping* do software PLS, os graus de liberdade equivalem ao número de casos usados na rodagem do módulo *bootstrapping*, ou seja, o número de casos no banco de dados e o termo caudas consiste no número de caudas da distribuição t de *Student* a ser retornada, bi-caudal no caso desta tese.

Por sua natureza exploratória, esta tese admite as seguintes significâncias para os coeficientes de caminho do modelo: menores que 0.01; menores que 0.05 e menores que 0.10.

▪ *Efeitos diretos e indiretos*

As relações entre os construtos do modelo estrutural, ou seja, entre as variáveis latentes do modelo, podem ser investigadas pelos seus efeitos diretos e indiretos.

O efeito direto é caracterizado pelo relacionamento direcional assumido na montagem conceitual do modelo estrutural, é o efeito de uma variável latente independente sobre uma dependente. O efeito indireto, segundo Hoyle (1995), consiste da mesma forma no efeito de uma variável dependente em outra independente, mas, neste caso, por meio de uma ou mais variáveis intervenientes ou mediadoras.

Por exemplo, pode-se imaginar o “ambiente competitivo” exercendo efeito direto nas “estratégias” formuladas por uma dada empresa, que por sua vez possua um efeito direto nos

“resultados” da companhia. Será que o ambiente competitivo possui um efeito indireto nos resultados da empresa por meio das estratégias formuladas? Esquematizando: se “x” tem um efeito direto em “y” e “y” tem um efeito direto em “z”, “x” tem um efeito indireto em “z” por meio de “y”.

O efeito indireto, no software SmartPLS, pode ser obtido pela subtração entre o efeito total de uma variável independente em uma dada variável dependente e o valor do efeito direto, ou seja, do coeficiente de caminho da relação construída e articulada pelo modelo estrutural.

O Quadro 19 apresenta uma síntese dos critérios de avaliação dentro da técnica PLS.

Quadro 19: Critérios de avaliação da técnica PLS

Item	Critério
Coeficientes de caminho	Carga significativa em nível estatístico
<i>Bootstrapping</i>	Significância < 0.01 (alta) Significância < 0.05 (média) Significância < 0.10 (relativa)
Carga dos indicadores	Significância < 0.05 em suas variáveis latentes
Confiabilidade composta	> 0.70
Variância média extraída (AVE)	> 0.50
Cargas cruzadas (<i>crossloadings</i>)	Carga dos indicadores: > em suas próprias variáveis latentes < nas outras variáveis latentes do modelo
Correlação entre as variáveis latentes	Correlação entre cada variável latente < Raiz quadrada da AVE

FONTE: Adaptado de CHIN, 1998

O Quadro 20 apresenta as estratégias de análise, para cada hipótese de pesquisa, pela técnica estatística multivariada MEEPLS.

Quadro 20: Hipótese versus Estratégia MEEPLS

Hipótese da pesquisa	Técnica estatística (MEEPLS)
H1: Os itens que compõem cada processo episódico manterão unicidade nos seus construtos, nos dois grupos estratégicos e nos dois momentos de gestão.	Validade discriminante e convergente dos construtos referentes aos processos episódicos.
H2: A relação entre o processo de transição, ação e resultado é superior no grupo estratégico de alta latitude de ação, nos dois momentos da gestão.	Análise da carga do coeficiente de caminho e de sua significância estatística via <i>bootstrapping</i>
H3: A relação entre o processo de ação do primeiro momento da gestão e o processo de transição do segundo momento da gestão é positiva para ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).	Análise da carga do coeficiente de caminho e de sua significância estatística via <i>bootstrapping</i>
H4: A relação entre o processo interpessoal e os processos de transição e ação é mais relevante no segundo momento da gestão e para o grupo estratégico de alta latitude de ação.	Análise da carga do coeficiente de caminho e de sua significância estatística via <i>bootstrapping</i>
H5: A relação entre o processo interpessoal e o resultado organizacional é significativa apenas no segundo momento de gestão, para ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).	Análise da carga do coeficiente de caminho e de sua significância estatística via <i>bootstrapping</i>
H6: O perfil das equipes influencia, positivamente, os processos episódicos e o resultado organizacional, nos dois momentos da gestão e em ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).	Análise da carga do coeficiente de caminho e de sua significância estatística via <i>bootstrapping</i>
H7: A variável resultado organizacional, nos 3 modelos de análise (geral, alta latitude de ação e baixa latitude de ação) é melhor explicada no segundo momento da gestão.	Comparação entre o R^2 da variável resultado no segundo momento de gestão frente ao R^2 no primeiro momento da gestão.
H8: A variável resultado organizacional é melhor explicada, nos dois momentos de gestão, no modelo do grupo estratégico com alta latitude de ação.	O R^2 da variável desempenho, no primeiro e no segundo momento da gestão, será superior no modelo do grupo estratégico com alta latitude de ação.

4.8 Limitações metodológicas

Uma grande parte dos estudos conduzidos com o simulador estratégico *Markstrat* (Quadro 10) foi realizada com estudantes de MBAs e, em alguns casos, em treinamentos corporativos com executivos, o que promove cuidados com relação à generalização dos resultados do presente estudo.

Tal limitação é restringida, pois o estudo, de natureza exploratória, busca encontrar padrões, similaridades e diferenças no comportamento da dinâmica do processo decisório conduzido por equipes. Os *insights* provenientes dos resultados desta pesquisa fornecem contribuições próprias e auxiliam a futuros pesquisadores na utilização de modelos mais dinâmicos, que incorporem fatores ambientais e temporais no estudo da efetividade de equipes.

O uso de um simulador de negócios ao longo da pesquisa possibilita a realização de estudos com menor contaminação externa, simplificação da realidade organizacional e facilidade de coleta / manipulação dos dados.

A replicação do teste empírico do modelo temporal-ambiental formulado com estudantes universitários de Administração de Empresas em outras instituições de ensino superior poderia fornecer maior confiabilidade ao uso e resultados do modelo proposto.

A estratégia de avaliação do modelo ambiental possui natureza quantitativa, que fornece subsídios para o entendimento das relações de causa e efeito, bem como suas intensidades, dentro do modelo de pesquisa formulado. Todavia, as análises de determinadas relações poderiam ser aprofundadas por meio de técnicas de avaliação qualitativa, como entrevistas em profundidade com as equipes da amostra, ou seja, uma estratégia de triangulação dos dados poderia fornecer mais elementos para o entendimento de fatores não observados pela técnica estatística de MEEPLS.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo versará sobre a apresentação e análise preliminar dos resultados. Conforme descrito no capítulo sobre metodologia, a análise dos resultados será realizada por meio dos seguintes pontos:

- Análises iniciais, envolvendo: a checagem do grau de concordância entre os membros da equipe, com o intuito de averiguar a possibilidade de agregação de respostas individuais no nível das equipes; análise do valor da ação das 17 indústrias, diferenças de resultados entre os dois momentos da gestão e entre os grupos estratégicos *Sonite* e *Vodite*; análise descritiva dos indicadores reflexivos e formativos.
- Avaliação dos modelos MEEPLS (geral, grupo estratégico *Sonite* e grupo estratégico *Vodite*), por meio de duas etapas: 1) checagem do modelo de mensuração e 2) avaliação do modelo estrutural;
- Apresentação dos resultados de cada hipótese temporal-ambiental.

5.1 Análise iniciais

Como a unidade de análise da tese são as equipes, será verificada a possibilidade de agregação das respostas individuais dos 442 alunos nas 89 equipes de gestão pesquisadas.

5.1.1 Cálculo do índice de concordância entre os membros de cada equipe

A concordância entre os membros de cada grupo (em inglês: *IRA – Interrater Agreement*) foi calculada pelo índice r_{wj} multi-itens, pois cada gestor dentro de uma empresa deu sua nota para cada indicador pertencente a um construto. O construto referente ao processo de transição é composto por 3 indicadores, o processo de ação, por 4 e o processo interpessoal, por 3 indicadores.

O índice de concordância r_{wj} foi calculado para cada construto para o banco de dados geral, para as empresas pertencentes ao grupo estratégico *Vodite* e *Sonite*, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1: Cálculo do índice r_{wi}

Banco de dados	Momento	Construto		
		Processo de transição	Processo de ação	Processo interpessoal
Geral	1º momento	0.89	0.87	0.90
	2º momento	0.89	0.88	0.89
Grupo estratégico Vodite	1º momento	0.91	0.86	0.91
	2º momento	0.90	0.89	0.90
Grupo estratégico Sonite	1º momento	0.86	0.89	0.89
	2º momento	0.89	0.87	0.88

A mediana do grau de concordância calculado para as empresas em cada um dos 3 bancos de dados é superior a 0.70. Com isso, seguindo as recomendações propostas por seus criadores, James *et al* (1984), existe indício suficiente para justificar a agregação das respostas individuais, dos gestores, no nível das equipes de gestão. Este cálculo possui relevância, pois a unidade de análise desta tese consiste na equipe de gestão.

5.1.2 Análise do valor das ações das indústrias

Conforme indicado no item 2.3.5 – Descrição do *Markstrat* – todas as empresas começaram a sua gestão, em sua indústria, com o mesmo valor de ação, igual a 1000. Todas as equipes de gestão herdaram uma empresa já atuante no mercado *Markstrat*, com duas marcas do tipo *Sonite* em seu portfólio. Ao longo da gestão, as empresas tinham a possibilidade de entrar, ou não, com marcas em outro mercado disponível, o de produtos *Vodite*, o qual possui maiores incertezas, se comparado ao tradicional mercado *Sonite*.

As 17 indústrias apresentaram o seguinte perfil: 4 indústrias compostas por 4 empresas competidoras; 9 indústrias com 5 empresas e 7 indústrias com 6 competidores.

A Tabela 2 apresenta o valor médio das ações de cada indústria ao longo dos 8 anos de gestão, o seu desvio-padrão, o coeficiente de variação das ações, o valor mínimo e máximo de ação em cada indústria e sua amplitude.

Tabela 2: Análise do valor de ação das indústrias *Markstrat*

Indústria	Valor Médio da ação	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação	Valor Mínimo de Ação	Valor Máximo de Ação	Amplitude Máxima das Ações
1	1270	356	28%	652	2332	1680
2	1254	325	26%	843	2023	1180
3	1173	286	24%	590	2036	1446
4	1236	506	41%	548	2996	2448
5	1196	485	41%	404	3060	2656
6	1249	319	26%	697	2222	1525
7	1285	432	34%	435	2108	1673
8	1190	266	22%	676	1910	1234
9	1129	278	25%	834	2033	1199
10	1324	377	28%	755	2484	1729
11	1123	356	32%	540	2271	1731
12	1167	231	20%	755	1777	1022
13	1141	388	34%	383	2006	1623
14	1177	262	22%	813	1853	1040
15	1178	318	27%	772	2052	1279
16	1027	363	35%	457	1946	1490
17	1192	390	33%	597	2070	1472

FONTE: Manipulação da base de dados do software *Markstrat*

Todas as 17 indústrias tiveram valor médio de suas ações, após 8 anos, superior a 1000, ou seja, obtiveram valorização das ações. Com relação à volatilidade das ações, o coeficiente de variação (CV) encontra-se entre 20% e 41%.

As 17 indústrias possuem seus resultados nos seguintes intervalos: valor médio entre 1027 e 1324; CV entre 20% e 41%; amplitude máxima das ações entre 1022 e 2656.

A perspectiva geral do modelo de pesquisa temporal-ambiental, indicado pela Ilustração 26, será operacionalizada pela totalidade das empresas analisadas ao longo do primeiro e segundo semestre de 2008 e do primeiro semestre de 2009, ou seja, 89 empresas.

Entre o conjunto de decisões a serem tomadas a cada ano (vide Quadro 9), os gestores das empresas simuladas tinham uma importante decisão de natureza estratégica: entrar, ou não, no

mercado *Vodite*. As equipes que decidiram entrar no mercado *Vodite* foram designadas como participantes do grupo estratégico *Vodite* (mesmo tendo alguma participação de mercado *Sonite*). As equipes que optaram em atuar, exclusivamente, no mercado *Sonite*, foram designadas como participantes do grupo estratégico *Sonite*.

Com estas definições resgatadas, seguirá uma análise comparativa do valor da ação em duas dimensões: tempo e grupos estratégicos.

Com relação à dimensão tempo, dividiu-se a análise em dois intervalos: momento 1: do ano 1 ao ano 4 de gestão, caracterizando-se como a primeira metade da gestão; momento 2: do ano 5 ao ano 8, a parte final da gestão.

A Tabela 3 apresenta o valor médio, o desvio-padrão, o valor mínimo, máximo, a faixa de variação em número absoluto e o coeficiente de variação do valor das ações ao longo do momento 1 e do momento 2.

Tabela 3: Análise do valor da ação ao longo do tempo

Período	Média	Desvpad	Mínimo	Máximo	Faixa	CV
Momento 1 (ano 1 ao ano 4)	1,147	278	404	2,996	2,592	24%
Momento 2 (ano 5 ao ano 8)	1,243	424	383	3,060	2,677	34%
Variação dos índices	8.4%	52.6%	-5.1%	2.1%	3.3%	40.8%

Nota-se uma melhoria da *performance* média, levando em consideração o conjunto das 17 indústrias, no momento 2, com um incremento de 8.4%. Outro fator de destaque é o aumento do CV entre os 2 momentos, indo de 24% no momento 1 para 34% no momento 2, demonstrando um aumento da instabilidade dos resultados empresariais ao longo do tempo.

A Tabela 4 apresenta a análise dos mesmos índices, mas agora na perspectiva dos dois grupos estratégicos ao longo dos 8 anos de gestão, sem divisão por momentos: grupos estratégicos *Vodite* e *Sonite*.

Tabela 4: Análise comparativa do valor da ação entre os grupos estratégicos

Grupo Estratégico	Média	Desvpad	Mínimo	Máximo	Faixa	CV
<i>Vodite</i>	1,288	424	404	3,060	2,656	33%
<i>Sonite</i>	1,119	278	383	2,081	1,698	25%
Variação dos índices	15.1%	52.7%	5.4%	47.0%	56.4%	32.7%

O grupo estratégico *Vodite* apresentou, no conjunto dos 8 anos de gestão, um valor médio de ação superior (15.1%) ao grupo estratégico *Sonite*, demonstrando maior volatilidade em seus resultados, pela amplitude dos valores de ação (56.4% superior) e do seu CV (32.7% superior).

A Tabela 5 apresenta os índices dos dois grupos estratégicos nos dois momentos de gestão, a variação dos índices intra-grupos e entre-grupos estratégicos.

Tabela 5: Análise comparativa do valor da ação entre os grupos estratégicos

Grupo Estratégico	Período	Média	Desvpad	CV	Mínimo	Máximo	Faixa
Grupo <i>Vodite</i>	Momento 1 (ano 1 ao ano 4)	1,200	333	27.7%	404	2,996	2,592
	Momento 2 (ano 5 ao ano 8)	1,375	485	35.3%	457	3,060	2,603
Varição dos índices (INTRA-Grupo Estratégico)		14.6%	45.9%	27.2%	13.0%	2.1%	0.4%
Grupo <i>Sonite</i>	Momento 1 (ano 1 ao ano 4)	1,103	214	19.4%	549	2,006	1,457
	Momento 2 (ano 5 ao ano 8)	1,134	329	29.0%	383	2,081	1,698
Varição dos índices (INTRA-Grupo Estratégico)		2.8%	53.7%	49.5%	-30.2%	3.7%	16.5%
Varição dos índices (ENTRE-Grupos Estratégicos)	Momento 1 (ano 1 ao ano 4)	8.8%	55.2%	42.7%	-26.4%	49.3%	77.9%
	Momento 2 (ano 5 ao ano 8)	21.3%	47.3%	21.4%	19.1%	47.0%	53.3%

O valor médio das ações foi maior no grupo estratégico *Vodite* nos 2 momentos da gestão, apresentando maior incremento percentual entre o momento 1 e 2, ou seja, cresceu o valor da ação com maior intensidade.

Com relação à volatilidade, percebe-se maior CV e faixa de variação em termos absolutos, nos 2 momentos, do grupo estratégico *Vodite*. Todavia, o grupo estratégico *Sonite* apresentou maior evolução percentual, do momento 1 para o momento 2, nestes dois índices de volatilidade. Aparentemente, a competição, a briga por espaços de mercado, acirrou-se no segundo momento de gestão.

5.1.3 Análise descritiva

Foi calculado, para cada indicador do modelo operacional da tese, o seu valor médio, desvio-padrão e CV (coeficiente de variação), para as 3 perspectivas de análise da tese: geral, modelo *Vodite* e modelo *Sonite*, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6: Análise descritiva (3 modelos)

Indicador	Média			Desvio-Padrão			CV		
	Geral	Vodite	Sonite	Geral	Vodite	Sonite	Geral	Vodite	Sonite
T1_M1	3.87	3.92	3.83	0.60	0.61	0.59	15.5%	15.5%	15.5%
T2_M1	3.92	4.14	3.74	0.64	0.60	0.62	16.2%	14.4%	16.5%
T3_M1	3.62	3.75	3.52	0.63	0.60	0.64	17.4%	15.9%	18.3%
A1_M1	3.78	3.81	3.76	0.55	0.56	0.55	14.6%	14.8%	14.6%
A2_M1	3.63	3.71	3.57	0.59	0.65	0.54	16.4%	17.6%	15.2%
A3_M1	3.81	3.76	3.85	0.71	0.78	0.65	18.5%	20.7%	16.8%
A4_M1	3.70	3.68	3.71	0.63	0.65	0.62	16.9%	17.6%	16.6%
I1_M1	3.87	3.90	3.84	0.67	0.70	0.65	17.4%	18.0%	17.0%
I2_M1	4.47	4.51	4.43	0.47	0.45	0.50	10.6%	10.0%	11.2%
I3_M1	4.14	4.19	4.09	0.63	0.65	0.61	15.2%	15.6%	14.9%
T1_M2	3.83	3.90	3.78	0.69	0.64	0.72	17.9%	16.5%	19.1%
T2_M2	3.80	3.79	3.82	0.67	0.63	0.71	17.7%	16.7%	18.6%
T3_M2	3.81	3.84	3.78	0.62	0.62	0.62	16.2%	16.1%	16.4%
A1_M2	3.85	3.86	3.85	0.63	0.68	0.59	16.4%	17.7%	15.3%
A2_M2	3.95	3.95	3.95	0.55	0.56	0.55	14.0%	14.3%	14.0%
A3_M2	3.86	3.83	3.89	0.68	0.74	0.64	17.7%	19.3%	16.4%
A4_M2	3.72	3.70	3.73	0.73	0.68	0.78	19.6%	18.3%	20.8%
I1_M2	4.00	4.04	3.97	0.63	0.65	0.61	15.7%	16.0%	15.5%
I2_M2	4.27	4.29	4.25	0.55	0.55	0.55	12.9%	12.9%	13.0%
I3_M2	4.07	4.15	4.02	0.63	0.66	0.62	15.6%	15.8%	15.3%
CONH	7.45	7.48	7.43	0.45	0.37	0.51	6.0%	4.9%	6.8%
RISCO	4.47	4.58	4.38	0.87	0.72	0.97	19.5%	15.7%	22.3%
ANO1	1,062.48	1,071.07	1,055.39	149.55	157.89	143.66	14.1%	14.7%	13.6%
ANO2	1,142.64	1,167.18	1,122.67	181.72	181.64	181.15	15.9%	15.6%	16.1%
ANO3	1,164.80	1,229.76	1,111.80	279.93	316.36	236.63	24.0%	25.7%	21.3%
ANO4	1,216.81	1,331.69	1,123.04	405.85	506.11	271.83	33.4%	38.0%	24.2%
ANO5	1,236.21	1,336.53	1,154.33	372.38	445.13	279.35	30.1%	33.3%	24.2%
ANO6	1,255.09	1,357.66	1,171.35	418.80	480.34	343.65	33.4%	35.4%	29.3%
ANO7	1,234.16	1,364.81	1,127.51	431.36	481.72	355.96	35.0%	35.3%	31.6%
ANO8	1,245.55	1,442.95	1,084.38	472.73	540.20	337.08	38.0%	37.4%	31.1%

Numa análise descritiva, univariada, os processos episódicos relativos às empresas do grupo estratégico *Vodite* (alta latitude de ação) possuem qualidade bastante similar ao grupo inserido no ambiente com baixa latitude de ação, com média geral de diferença consiste em 1.7%.

No caso das variáveis que compõem o perfil das equipes de gestão, o conhecimento prévio foi bem próximo, com nota média de 7.48 e 7.43 (alta e baixa latitude).

O grau de propensão ao risco médio foi de 4.58 (na escala de nota máxima igual a 8.00, desenvolvida por Williams (1965) para o grupo de alta latitude de ação e 4.38, para o de baixa latitude de ação. Por outro lado, o coeficiente de variação mostrou-se superior no grupo de baixa latitude, com 22.3% contra 15.7%.

A análise descritiva aponta para uma superioridade, embora pequena, da média dos indicadores referentes ao ambiente de alta latitude de ação, no conhecimento, no grau de propensão ao risco e nos processos episódicos.

Conforme analisado no item anterior (5.1.2), o valor médio das ações no grupo estratégico situado no ambiente de alta latitude de ação possui maior valor e variação em seus resultados.

Este mix de resultados e variações superiores é coerente com a proposição de Walters (1995), na qual tais ambientes proporcionam mais opções de decisões, gerando conseqüências tanto positivas como, potencialmente, negativas.

5.2 Avaliação do modelo de mensuração

A avaliação do modelo de mensuração será feita por meio das análises relacionadas à validade e confiabilidade dos construtos.

- Cargas e pesos (validade convergente);
- Cargas cruzadas (validade convergente);
- Correlação entre as variáveis latentes (validade discriminante).

Com relação à confiabilidade dos construtos, serão analisados:

- Carga PLS dos indicadores reflexivos;
- Confiabilidade composta;
- AVE;
- *Alpha* de Cronbach;
- Pesos e significância dos indicadores formativos.

A análise do modelo de mensuração tem a finalidade de garantir a qualidade das análises do modelo estrutural, conforme discutido no capítulo 4 – Metodologia, e será feita para cada uma das perspectivas propostas pela tese: 1) Modelo geral, com o banco de dados completo; 2) Modelo *Vodite*, apenas com as empresas pertencentes ao grupo estratégico *Vodite* (alta latitude de ação) e 3) Modelo *Sonite*, apenas com as empresas pertencentes ao grupo estratégico *Sonite* (baixa latitude de ação).

5.2.1 Modelo geral – avaliação do modelo de mensuração

Segue a análise da validade e confiabilidade dos construtos referentes ao modelo geral, ou seja, o modelo constituído pela totalidade das 89 equipes pesquisadas.

5.2.1.1 Análise das cargas e pesos (modelo geral)

Segue a análise das cargas dos indicadores reflexivos do modelo, bem como sua significância estatística no modelo geral, conforme Tabela 7.

Tabela 7: Cargas dos indicadores reflexivos (modelo geral)

Construto	Indicadores	Cargas PLS	Estatística T	Nível de Significância
PROCESS_M1	T1_M1	0.868	41.008	0.01
	T2_M1	0.837	26.143	0.01
	T3_M1	0.813	18.694	0.01
ACAO_M1	A1_M1	0.752	17.346	0.01
	A2_M1	0.768	17.385	0.01
	A3_M1	0.772	19.370	0.01
	A4_M1	0.740	13.328	0.01
INTERP_M1	I1_M1	0.794	20.505	0.01
	I2_M1	0.680	10.718	0.01
	I3_M1	0.883	54.889	0.01
RESULT_M1	ANO1	0.721	7.615	0.01
	ANO2	0.752	8.107	0.01
	ANO3	0.854	16.679	0.01
	ANO4	0.809	13.583	0.01
PROCESS_M2	T1_M2	0.793	17.051	0.01
	T2_M2	0.867	31.627	0.01
	T3_M2	0.680	7.502	0.01
ACAO_M2	A1_M2	0.827	27.029	0.01
	A2_M2	0.770	14.247	0.01
	A3_M2	0.703	10.263	0.01
	A4_M2	0.746	14.297	0.01
INTERP_M2	I1_M2	0.816	13.756	0.01
	I2_M2	0.650	8.049	0.01
	I3_M2	0.893	50.588	0.01
RESULT_M2	ANO5	0.762	10.455	0.01
	ANO6	0.941	82.988	0.01
	ANO7	0.974	141.072	0.01
	ANO8	0.912	56.648	0.01

Todos os indicadores apresentaram carga associada ao seu construto com significância estatística de 99%. Apenas os indicadores I2_M1, T3_M2 e I2_M2 apresentaram carga inferior a 0.70, mas superiores a 0.65, valores indicativos de validade convergente dos construtos do modelo geral.

Tabela 8: Pesos dos indicadores formativos (modelo geral)

Construto	Indicadores	Pesos PLS	Estatística T	Nível de Significância
PERFIL_M1	CONH	0.896	3.521	0.01
	RISCO	0.598	1.988	0.05
PERFIL_M2	CONH	0.712	2.623	0.01
	RISCO	0.817	3.915	0.01

Todos os pesos dos indicadores formativos, conforme Tabela 8, apresentaram valores superiores a 0.59 e com significância estatística. Nesse sentido, o conhecimento prévio e a

propensão ao risco das equipes de gestão auxiliam na composição do construto perfil da equipe.

5.2.1.2 Cargas cruzadas (modelo geral)

A análise das cargas cruzadas representa uma forma de avaliação da validade discriminante dos construtos.

Tabela 9: Cargas cruzadas (modelo geral)

VL	Indicador	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
#1. ACAO_M1	A1_M1	0.75	0.33	0.53	0.27	0.65	0.32	0.27	0.22
	A2_M1	0.77	0.28	0.55	0.34	0.46	0.20	0.35	0.26
	A3_M1	0.77	0.59	0.56	0.47	0.44	0.37	0.05	0.21
	A4_M1	0.74	0.48	0.54	0.40	0.41	0.30	(0.13)	0.14
#2. ACAO_M2	A1_M2	0.33	0.83	0.31	0.37	0.27	0.65	0.19	0.56
	A2_M2	0.37	0.77	0.29	0.31	0.23	0.42	0.23	0.51
	A3_M2	0.51	0.70	0.37	0.46	0.31	0.40	(0.14)	0.21
	A4_M2	0.52	0.75	0.51	0.65	0.30	0.67	0.01	0.32
#3. INTERP_M1	I1_M1	0.59	0.44	0.79	0.43	0.52	0.34	0.24	0.27
	I2_M1	0.45	0.33	0.68	0.48	0.31	0.21	0.07	0.23
	I3_M1	0.64	0.36	0.88	0.42	0.62	0.35	0.37	0.29
#4. INTERP_M2	I1_M2	0.34	0.37	0.44	0.82	0.19	0.40	0.01	0.31
	I2_M2	0.38	0.39	0.40	0.65	0.28	0.34	(0.07)	0.01
	I3_M2	0.44	0.58	0.47	0.89	0.25	0.60	0.15	0.57
#5. PROCESS_M1	T1_M1	0.66	0.39	0.64	0.29	0.87	0.37	0.25	0.24
	T2_M1	0.54	0.28	0.48	0.21	0.84	0.25	0.23	0.27
	T3_M1	0.41	0.19	0.47	0.22	0.81	0.21	0.36	0.09
#6. PROCESS_M2	T1_M2	0.42	0.54	0.38	0.54	0.33	0.79	0.07	0.33
	T2_M2	0.33	0.59	0.32	0.50	0.25	0.87	0.06	0.47
	T3_M2	0.14	0.58	0.20	0.32	0.21	0.68	0.10	0.53
#7. RESULT_M1	ANO1	0.12	0.14	0.18	(0.01)	0.24	0.10	0.72	0.34
	ANO2	0.10	0.03	0.19	(0.07)	0.20	(0.04)	0.75	0.23
	ANO3	0.23	0.13	0.32	0.17	0.34	0.10	0.85	0.40
	ANO4	0.14	0.10	0.28	0.11	0.23	0.14	0.81	0.51
#8. RESULT_M2	ANO5	0.25	0.28	0.32	0.22	0.25	0.28	0.71	0.76
	ANO6	0.33	0.48	0.34	0.40	0.26	0.50	0.52	0.94
	ANO7	0.25	0.58	0.29	0.47	0.21	0.59	0.37	0.97
	ANO8	0.20	0.55	0.28	0.47	0.20	0.55	0.28	0.91

Conforme Tabela 9, todos os indicadores do modelo geral compartilham maior variância com os seus construtos, o que indica validade discriminante.

5.2.1.3 Correlação de *Pearson* entre as variáveis latentes (modelo geral)

A correlação de *Pearson* verifica se a correlação entre as variáveis latentes do modelo estrutural possuem correlação inferior ao quadrado da variância média extraída de uma dada variável latente.

Tabela 10: Correlação de *Pearson* (modelo geral)

VL	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
#1. ACAO_M1	0.76							
#2. ACAO_M2	0.55	0.76						
#3. INTERP_M1	0.72	0.48	0.79					
#4. INTERP_M2	0.48	0.58	0.54	0.79				
#5. PROCESS_M1	0.66	0.36	0.64	0.29	0.84			
#6. PROCESS_M2	0.39	0.72	0.39	0.59	0.34	0.78		
#7. RESULT_M1	0.20	0.12	0.32	0.07	0.33	0.09	0.79	
#8. RESULT_M2	0.28	0.55	0.33	0.45	0.25	0.56	0.47	0.90

Analisando-se horizontal e verticalmente a Tabela 10, percebe-se que o critério foi atingido, sendo mais um indício da validade discriminante dos construtos.

5.2.1.4 Confiabilidade (modelo geral)

Para a análise da confiabilidade dos construtos do modelo geral, os índices referentes às cargas dos indicadores reflexivos, bem como a confiabilidade composta das variáveis latentes, a variância média extraída (AVE) e o *alpha* de *Cronbach* de cada construto serão verificados, como mostra a Tabela 11.

Tabela 11: Confiabilidade dos construtos (modelo geral)

Construto	Indicadores	Cargas PLS	Confiabilidade Composta	AVE	Alpha de Cronbach
PROCESS_M1	T1 M1	0.868	0.88	0.71	0.79
	T2 M1	0.837			
	T3 M1	0.813			
ACAO_M1	A1 M1	0.752	0.84	0.57	0.75
	A2 M1	0.768			
	A3 M1	0.772			
	A4 M1	0.740			
INTERP_M1	I1 M1	0.794	0.83	0.62	0.70
	I2 M1	0.680			
	I3 M1	0.883			
RESULT_M1	ANO1	0.721	0.87	0.62	0.79
	ANO2	0.752			
	ANO3	0.854			
	ANO4	0.809			
PROCESS_M2	T1 M2	0.793	0.83	0.61	0.68
	T2 M2	0.867			
	T3 M2	0.680			
ACAO_M2	A1 M2	0.827	0.85	0.58	0.76
	A2 M2	0.770			
	A3 M2	0.703			
	A4 M2	0.746			
INTERP_M2	I1 M2	0.816	0.83	0.63	0.72
	I2 M2	0.650			
	I3 M2	0.893			
RESULT_M2	ANO5	0.762	0.94	0.81	0.92
	ANO6	0.941			
	ANO7	0.974			
	ANO8	0.912			

Os índices expostos na Tabela 11 são positivos, ou seja, todas as variâncias médias extraídas (AVE) foram superiores ao valor de corte de 0.50. O índice de confiabilidade composta foi superior a 0.70, bem como *Alpha* de *Cronbach* mínimo de 0.68.

5.2.2 Modelo Vodite – avaliação do modelo de mensuração

A análise da validade e confiabilidade dos construtos referentes ao modelo de alta latitude de ação será feita em uma amostra de 40 equipes.

5.2.2.1 Análise das cargas e pesos (modelo *Vodite*)

Segue a análise das cargas dos indicadores reflexivos do modelo, bem como sua significância estatística no modelo representado pelas empresas pertencentes ao grupo estratégico *Vodite* (alta latitude de ação).

A Tabela 12 apresenta os indicadores de cada construto, bem como sua força de associação, ou seja, sua carga e significância estatística desta associação.

Tabela 12: Cargas dos indicadores reflexivos (modelo *Vodite*)

Construto	Indicadores	Cargas PLS	Estatística T	Nível de Significância
PROCESS_M1	T1_M1	0.868	40.245	0.01
	T2_M1	0.860	28.994	0.01
	T3_M1	0.749	12.636	0.01
ACAO_M1	A1_M1	0.725	18.740	0.01
	A2_M1	0.848	33.947	0.01
	A3_M1	0.835	36.400	0.01
	A4_M1	0.740	13.385	0.01
INTERP_M1	I1_M1	0.786	20.016	0.01
	I2_M1	0.666	10.227	0.01
	I3_M1	0.890	54.079	0.01
RESULT_M1	ANO1	0.845	15.059	0.01
	ANO2	0.720	7.383	0.01
	ANO3	0.697	7.533	0.01
	ANO4	0.710	6.588	0.01
PROCESS_M2	T1_M2	0.861	44.476	0.01
	T2_M2	0.899	41.571	0.01
	T3_M2	0.644	9.024	0.01
ACAO_M2	A1_M2	0.803	22.031	0.01
	A2_M2	0.772	16.231	0.01
	A3_M2	0.636	7.550	0.01
	A4_M2	0.797	21.182	0.01
INTERP_M2	I1_M2	0.888	32.372	0.01
	I2_M2	0.635	8.675	0.01
	I3_M2	0.897	55.280	0.01
RESULT_M2	ANO5	0.726	8.365	0.01
	ANO6	0.926	57.723	0.01
	ANO7	0.976	175.168	0.01
	ANO8	0.917	86.319	0.01

A maioria dos indicadores (82%) apresentou carga associada ao seu construto com significância estatística de 99%. Os indicadores I2_M1, ANO3, T3_M2, A3_M2 e I2_M2 apresentaram carga inferior a 0.70, mas superiores a 0.63, valores indicativos de validade convergente dos construtos do modelo *Vodite*.

A Tabela 13 mostra a análise dos pesos de cada indicador formativo do modelo, bem como sua significância estatística.

Tabela 13: Pesos dos indicadores formativos (modelo *Vodite*)

Construto	Indicadores	Pesos PLS	Estatística T	Nível de Significância
PERFIL_M1	CONH	0.004	0.020	INSIGNIFICANTE
	RISCO	1.001	6.096	0.01
PERFIL_M2	CONH	0.004	0.013	INSIGNIFICANTE
	RISCO	1.001	3.930	0.01

Apenas o peso do indicador referente ao grau de propensão ao risco dos gestores obteve significância estatística, indicando a ausência do conhecimento prévio dos gestores como indicador relevante para o construto perfil das equipes ao longo de toda a dinâmica da gestão.

5.2.2.2 Cargas cruzadas (modelo *Vodite*)

No grupo estratégico *Vodite*, de maior latitude de ação, a validade discriminante apresenta alguns problemas. A análise de cargas cruzadas (Tabela 14) aponta para problemas nos 3 construtos relativos aos processos episódicos, na parte final da gestão.

Tabela 14: Cargas cruzadas (modelo *Vodite*)

VL	Indicador	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
#1. ACAO_M1	A1_M1	0.72	0.31	0.52	0.34	0.66	0.38	0.30	0.25
	A2_M1	0.85	0.48	0.63	0.51	0.55	0.46	0.38	0.35
	A3_M1	0.83	0.58	0.62	0.61	0.54	0.59	0.13	0.40
	A4_M1	0.74	0.51	0.52	0.54	0.44	0.52	(0.01)	0.27
#2. ACAO_M2	A1_M2	0.36	0.80	0.43	0.43	0.15	0.72	0.28	0.63
	A2_M2	0.35	0.77	0.41	0.41	0.15	0.51	0.37	0.65
	A3_M2	0.51	0.64	0.32	0.54	0.35	0.44	(0.14)	0.28
	A4_M2	0.63	0.80	0.46	0.70	0.42	0.75	(0.03)	0.47
#3. INTERP_M1	I1_M1	0.62	0.59	0.79	0.68	0.49	0.61	0.28	0.41
	I2_M1	0.41	0.29	0.67	0.44	0.45	0.19	(0.02)	0.09
	I3_M1	0.66	0.40	0.89	0.54	0.71	0.47	0.36	0.39
#4. INTERP_M2	I1_M2	0.50	0.59	0.55	0.89	0.39	0.52	(0.12)	0.35
	I2_M2	0.39	0.27	0.40	0.63	0.30	0.25	(0.15)	(0.05)
	I3_M2	0.63	0.67	0.70	0.90	0.51	0.73	0.25	0.57
#5. PROCESS_M1	T1_M1	0.71	0.44	0.65	0.48	0.87	0.55	0.15	0.31
	T2_M1	0.54	0.19	0.59	0.31	0.86	0.37	0.14	0.23
	T3_M1	0.43	0.17	0.53	0.46	0.75	0.33	0.15	0.05
#6. PROCESS_M2	T1_M2	0.67	0.69	0.63	0.71	0.58	0.86	0.19	0.56
	T2_M2	0.57	0.71	0.42	0.55	0.44	0.90	0.15	0.59
	T3_M2	0.16	0.59	0.26	0.34	0.14	0.64	0.06	0.63
#7. RESULT_M1	ANO1	0.17	0.15	0.20	(0.04)	0.19	0.18	0.84	0.42
	ANO2	0.17	0.08	0.16	(0.05)	(0.01)	(0.05)	0.72	0.20
	ANO3	0.27	0.21	0.32	0.22	0.23	0.21	0.70	0.45
	ANO4	0.10	0.16	0.23	0.08	0.12	0.26	0.71	0.52
#8. RESULT_M2	ANO5	0.27	0.31	0.28	0.20	0.12	0.39	0.69	0.73
	ANO6	0.46	0.58	0.41	0.38	0.28	0.61	0.60	0.93
	ANO7	0.37	0.70	0.39	0.46	0.26	0.72	0.41	0.98
	ANO8	0.34	0.75	0.37	0.52	0.22	0.72	0.29	0.92

No construto referente ao processo de transição, o indicador T3_M2 (monitoramento interno da equipe) apresentou carga cruzada abaixo de 0.64 e foi superado pelo indicador A1_M2 relativo ao processo de ação. No processo de ação, o indicador A3_M2 apresentou carga cruzada de 0.67, inferior ao apresentado pelos indicadores I3_M2, T1_M2 e T2_M2. O

processo interpessoal também acusou problema na carga cruzada de seu indicador I2_M2, que ficou abaixo das cargas cruzadas dos indicadores A4_M2 e T1_M2.

5.2.2.3 Correlação de *Pearson* entre as variáveis latentes (modelo *Vodite*)

O problema de validade discriminante, apontado na análise das cargas cruzadas, foi reforçado pela análise da correlação entre as variáveis latentes

Tabela 15: Correlação de *Pearson* (modelo *Vodite*)

VL	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
#1. ACAO_M1	0.79							
#2. ACAO_M2	0.60	0.75						
#3. INTERP_M1	0.73	0.54	0.79					
#4. INTERP_M2	0.64	0.68	0.70	0.82				
#5. PROCESS_M1	0.69	0.34	0.72	0.51	0.83			
#6. PROCESS_M2	0.62	0.82	0.56	0.68	0.52	0.81		
#7. RESULT_M1	0.25	0.20	0.30	0.07	0.18	0.17	0.75	
#8. RESULT_M2	0.41	0.70	0.41	0.47	0.26	0.71	0.50	0.89

A Tabela 15 aponta que a correlação entre o processo de transição e o processo de ação na parte final da gestão foi superior ao quadrado da AVE do processo de ação, o que demonstra fragilidade da validade discriminante.

5.2.2.4 Confiabilidade (modelo *Vodite*)

Seguindo-se os parâmetros de avaliação estabelecidos no capítulo sobre a metodologia, a Tabela 16 indica que a AVE (variância média extraída) e a confiabilidade composta apresentam índices adequados com relação à confiabilidade dos construtos.

Tabela 16: Confiabilidade dos construtos (modelo *Vodite*)

Construto	Indicadores	Cargas PLS	Confiabilidade Composta	AVE	Alpha de Cronbach
PROCESS_M1	T1_M1	0.868	0.87	0.68	0.77
	T2_M1	0.860			
	T3_M1	0.749			
ACAO_M1	A1_M1	0.725	0.87	0.62	0.80
	A2_M1	0.848			
	A3_M1	0.835			
	A4_M1	0.740			
INTERP_M1	I1_M1	0.786	0.83	0.62	0.69
	I2_M1	0.666			
	I3_M1	0.890			
RESULT_M1	ANO1	0.845	0.83	0.56	0.74
	ANO2	0.720			
	ANO3	0.697			
	ANO4	0.710			
PROCESS_M2	T1_M2	0.861	0.85	0.65	0.73
	T2_M2	0.899			
	T3_M2	0.644			
ACAO_M2	A1_M2	0.803	0.84	0.57	0.80
	A2_M2	0.772			
	A3_M2	0.636			
	A4_M2	0.797			
INTERP_M2	I1_M2	0.888	0.85	0.67	0.77
	I2_M2	0.635			
	I3_M2	0.897			
RESULT_M2	ANO5	0.726	0.94	0.79	0.92
	ANO6	0.926			
	ANO7	0.976			
	ANO8	0.917			

Na análise conjunta entre as cargas cruzadas e a correlação entre as variáveis latentes, nota-se que o problema principal recai em 2 construtos, processo de transição e processo de ação, apenas na segunda parte da gestão, ou seja, do ano 5 ao ano 8.

Com isso, seguindo as recomendações de Marks *et al* (2001) para a avaliação dos processos episódicos, optou-se pela retirada dos indicadores T3_M2 (planejamento e formulação de estratégias), A3_M2 (monitoramento interno das equipes) e I2_M2 (processo de gestão de conflitos).

O conceito embutido na retirada destes três indicadores (um em cada construto de processo episódico), vem da parte teórica referente à taxonomia de avaliação de processos episódicos descrita por Marks *et al* (2001). Os autores argumentam que diferentes indicadores são relevantes em diferentes contextos, ambientais por exemplo. Além disso, a importância dos indicadores pode sofrer alterações ao longo do tempo de trabalho. Esta é uma das análises

contida na essência da tese, ou seja, a investigação temporal-ambiental de processos decisórios conduzidos por grupos.

Outro ponto relevante consiste no tipo de equipe pesquisada, Marks *et al* (2001) identificam as seguintes configurações: projeto, produção, serviços, ação e de gestão. Os autores argumentam que a taxonomia de avaliação dos processos episódicos possui aderência direta com todos os tipos, mas com menor aderência com equipes de gestão, devido à complexidade das tarefas e das decisões executadas. Com isso, a questão do tempo e do contexto ambiental pode propiciar, principalmente, em equipes de gestão, diferentes ativações dos indicadores que compõem cada um dos três processos episódicos: transição, ação e interpessoal.

A análise da validade convergente e discriminante, de cunho estatístico, auxilia, desta forma, na discussão conceitual dos indicadores que compõem os processos episódicos ao longo do tempo (efeito temporal) e sob diferentes influências de latitude de ação (efeito ambiental).

A seguir, será realizada uma reavaliação completa do modelo de mensuração para nova checagem da validade convergente, discriminante e da confiabilidade dos construtos a partir da retirada dos três indicadores.

5.2.2.5 Análise das cargas e pesos (modelo *Vodite* modificado)

A análise incorpora a retirada dos indicadores T3_M2 (planejamento e formulação de estratégias), A3_M2 (monitoramento interno das equipes) e I2_M2 (processo de gestão de conflitos).

Tabela 17: Cargas dos indicadores reflexivos (modelo *Vodite* modificado)

Construto	Indicadores	Cargas PLS	Estatística T	Nível de Significância
PROCESS_M1	T1_M1	0.868	36.417	0.01
	T2_M1	0.860	25.566	0.01
	T3_M1	0.749	11.022	0.01
ACAO_M1	A1_M1	0.724	16.129	0.01
	A2_M1	0.844	28.760	0.01
	A3_M1	0.835	33.770	0.01
	A4_M1	0.744	12.440	0.01
INTERP_M1	I1_M1	0.786	17.158	0.01
	I2_M1	0.666	9.495	0.01
	I3_M1	0.890	48.144	0.01
RESULT_M1	ANO1	0.845	11.957	0.01
	ANO2	0.720	5.742	0.01
	ANO3	0.697	6.122	0.01
	ANO4	0.710	5.492	0.01
PROCESS_M2	T1_M2	0.918	72.446	0.01
	T2_M2	0.904	42.475	0.01
ACAO_M2	A1_M2	0.863	34.532	0.01
	A2_M2	0.803	18.667	0.01
	A4_M2	0.744	15.367	0.01
INTERP_M2	I1_M2	0.862	24.080	0.01
	I3_M2	0.933	83.379	0.01
RESULT_M2	ANO5	0.732	7.641	0.01
	ANO6	0.928	52.209	0.01
	ANO7	0.974	161.551	0.01
	ANO8	0.914	78.931	0.01

A maioria dos indicadores (93%), na Tabela 17, apresentou carga associada ao seu construto com significância estatística de 99%. Apenas os indicadores I2_M1 e ANO3 apresentaram carga inferior a 0.70, mas superiores a 0.66, o que é indicativo de validade convergente dos construtos do modelo *Vodite* modificado.

A análise dos pesos de cada indicador formativo do modelo *Vodite* modificado, bem como sua significância estatística, conforme mostra a Tabela 18, não apresenta mudanças.

Tabela 18: Pesos dos indicadores formativos (modelo *Vodite* modificado)

Construto	Indicadores	Pesos PLS	Estatística T	Nível de Significância
PERFIL_M1	CONH	0.003	0.014	INSIGNIFICANTE
	RISCO	1.001	5.296	0.01
PERFIL_M2	CONH	-0.122	0.409	INSIGNIFICANTE
	RISCO	0.966	3.829	0.01

5.2.2.6 Cargas cruzadas (modelo *Vodite* modificado)

A Tabela 19 apresenta as cargas cruzadas do modelo *Vodite* modificado.

Tabela 19: Cargas cruzadas (modelo *Vodite* modificado)

VL	Indicador	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
#1. ACAO_M1	A1_M1	0.72	0.30	0.52	0.37	0.66	0.45	0.30	0.25
	A2_M1	0.84	0.49	0.63	0.53	0.55	0.48	0.38	0.35
	A3_M1	0.83	0.51	0.62	0.58	0.54	0.63	0.13	0.40
	A4_M1	0.74	0.44	0.52	0.52	0.44	0.59	(0.01)	0.27
#2. ACAO_M2	A1_M2	0.35	0.86	0.44	0.48	0.15	0.64	0.28	0.63
	A2_M2	0.35	0.80	0.41	0.45	0.15	0.43	0.37	0.65
	A4_M2	0.64	0.74	0.46	0.69	0.42	0.75	(0.03)	0.47
#3. INTERP_M1	I1_M1	0.62	0.57	0.79	0.69	0.49	0.67	0.28	0.41
	I2_M1	0.41	0.26	0.67	0.41	0.45	0.16	(0.02)	0.09
	I3_M1	0.65	0.42	0.89	0.56	0.71	0.47	0.36	0.40
#4. INTERP_M2	I1_M2	0.50	0.51	0.55	0.86	0.39	0.52	(0.12)	0.35
	I3_M2	0.63	0.67	0.70	0.93	0.51	0.75	0.25	0.57
#5. PROCESS_M1	T1_M1	0.71	0.38	0.65	0.49	0.87	0.58	0.15	0.31
	T2_M1	0.54	0.17	0.59	0.32	0.86	0.40	0.14	0.23
	T3_M1	0.43	0.15	0.53	0.44	0.75	0.40	0.15	0.05
#6. PROCESS_M2	T1_M2	0.67	0.67	0.63	0.73	0.58	0.92	0.19	0.56
	T2_M2	0.57	0.71	0.42	0.58	0.44	0.90	0.15	0.59
#7. RESULT_M1	ANO1	0.16	0.21	0.20	0.01	0.19	0.19	0.84	0.42
	ANO2	0.17	0.12	0.16	(0.03)	(0.01)	(0.02)	0.72	0.20
	ANO3	0.26	0.24	0.32	0.24	0.23	0.21	0.70	0.45
	ANO4	0.10	0.22	0.23	0.12	0.12	0.24	0.71	0.52
#8. RESULT_M2	ANO5	0.27	0.35	0.28	0.25	0.12	0.35	0.69	0.73
	ANO6	0.46	0.60	0.41	0.44	0.28	0.56	0.60	0.93
	ANO7	0.37	0.73	0.39	0.51	0.26	0.62	0.41	0.97
	ANO8	0.34	0.77	0.37	0.58	0.22	0.64	0.29	0.91

A retirada dos 3 indicadores, um em cada construto referente aos processos episódicos da parte final da gestão, fez com que todos os construtos do modelo de alta latitude de ação apresentassem, conforme mostrado pela Tabela 19, validade discriminante pela análise de cargas cruzadas.

5.2.2.7 Correlação de *Pearson* entre as VL (modelo *Vodite* modificado)

Tabela 20: Correlação de *Pearson* (modelo *Vodite* modificado)

VL	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
#1. ACAO_M1	0.79	-	-	-	-	-	-	-
#2. ACAO_M2	0.56	0.80	-	-	-	-	-	-
#3. INTERP_M1	0.73	0.54	0.79	-	-	-	-	-
#4. INTERP_M2	0.64	0.67	0.71	0.90	-	-	-	-
#5. PROCESS_M1	0.69	0.30	0.72	0.51	0.83	-	-	-
#6. PROCESS_M2	0.68	0.76	0.58	0.72	0.56	0.91	-	-
#7. RESULT_M1	0.25	0.26	0.30	0.11	0.18	0.19	0.75	-
#8. RESULT_M2	0.41	0.72	0.41	0.53	0.26	0.63	0.50	0.89

A validade discriminante, relacionada à correlação entre as variáveis latentes do modelo, também foi atingida pelo modelo *Vodite* modificado.

6.2.2.8 Confiabilidade (modelo *Vodite* modificado)

A Tabela 21 apresenta a nova análise da confiabilidade dos construtos.

Tabela 21: Confiabilidade dos construtos (modelo *Vodite* modificado)

Construto	Indicadores	Cargas PLS	Confiabilidade Composta	AVE	Alpha de Cronbach
PROCESS_M1	T1_M1	0.868	0.87	0.68	0.77
	T2_M1	0.860			
	T3_M1	0.749			
ACAO_M1	A1_M1	0.724	0.87	0.62	0.80
	A2_M1	0.844			
	A3_M1	0.835			
	A4_M1	0.744			
INTERP_M1	I1_M1	0.786	0.83	0.62	0.69
	I2_M1	0.666			
	I3_M1	0.890			
RESULT_M1	ANO1	0.845	0.83	0.56	0.74
	ANO2	0.720			
	ANO3	0.697			
	ANO4	0.710			
PROCESS_M2	T1_M2	0.918	0.91	0.83	0.80
	T2_M2	0.904			
ACAO_M2	A1_M2	0.863	0.85	0.65	0.73
	A2_M2	0.803			
	A4_M2	0.744			
INTERP_M2	I1_M2	0.862	0.89	0.81	0.77
	I3_M2	0.933			
RESULT_M2	ANO5	0.732	0.94	0.80	0.92
	ANO6	0.928			
	ANO7	0.974			
	ANO8	0.914			

Quanto à confiabilidade, os construtos continuaram com todos os índices dentro dos valores de corte estabelecidos. A retirada dos 3 indicadores auxiliou na melhoria geral dos índices no segundo momento da gestão.

Assim, a partir deste momento na tese, o modelo referente ao grupo de empresas pertencentes ao ambiente com maior latitude de ação será modificado para a análise de seu modelo estrutural, conforme Ilustração 36. Este procedimento visa garantir a integridade convergente, discriminante e a confiabilidade (ponto de vista estatístico) e, conforme Marks *et al* (2001), a análise de relevância dos diferentes indicadores que compõem cada um dos três processos

episódicos ao longo do tempo e sob distintas influências ambientais (ponto de vista conceitual). Este aspecto conceitual será discutido em maiores detalhes no item 5.4 destinado às hipóteses de pesquisa e no capítulo 6, voltado à discussão dos resultados.

5.2.3 Modelo *Sonite* – avaliação do modelo de mensuração

Segue a análise da validade (convergente e discriminante) e confiabilidade dos construtos referentes ao modelo composto por empresas pertencentes ao grupo estratégico *Sonite*, inseridos em um ambiente com menor latitude de ação.

5.2.3.1 Análise das cargas e pesos (modelo *Sonite*)

A Tabela 22 apresenta a análise das cargas dos indicadores reflexivos do modelo, bem como sua significância estatística.

Tabela 22: Cargas dos indicadores reflexivos (modelo *Sonite*)

Construto	Indicadores	Cargas PLS	Estatística T	Nível de Significância
PROCESS_M1	T1_M1	0.867	38.382	0.01
	T2_M1	0.817	24.367	0.01
	T3_M1	0.855	22.098	0.01
ACAO_M1	A1_M1	0.768	14.647	0.01
	A2_M1	0.649	7.917	0.01
	A3_M1	0.731	13.428	0.01
	A4_M1	0.768	16.633	0.01
INTERP_M1	I1_M1	0.806	24.608	0.01
	I2_M1	0.684	12.566	0.01
	I3_M1	0.871	47.610	0.01
RESULT_M1	ANO1	0.611	6.102	0.01
	ANO2	0.867	23.711	0.01
	ANO3	0.934	54.619	0.01
	ANO4	0.860	22.656	0.01
PROCESS_M2	T1_M2	0.725	9.646	0.01
	T2_M2	0.857	33.797	0.01
	T3_M2	0.712	6.857	0.01
ACAO_M2	A1_M2	0.848	30.632	0.01
	A2_M2	0.769	14.827	0.01
	A3_M2	0.781	15.799	0.01
	A4_M2	0.709	11.345	0.01
INTERP_M2	I1_M2	0.702	6.469	0.01
	I2_M2	0.681	8.743	0.01
	I3_M2	0.897	46.193	0.01
RESULT_M2	ANO5	0.755	18.356	0.01
	ANO6	0.953	114.601	0.01
	ANO7	0.973	142.404	0.01
	ANO8	0.896	38.193	0.01

A maioria dos indicadores (86%) apresentou carga associada ao seu construto com significância estatística de 99%. Apenas os indicadores A2_M1, I2_M1, ANO1 e I2_M2 apresentaram carga inferior a 0.70, mas superiores a 0.61, o que é indicativo de validade convergente dos construtos do modelo *Sonite*.

Segue análise dos pesos de cada indicador formativo do modelo, bem como sua significância estatística.

Tabela 23: Pesos nos indicadores formativos (modelo *Sonite*)

Construto	Indicadores	Pesos PLS	Estatística T	Nível de Significância
PERFIL_M1	CONH	0.995	10.851	0.01
	RISCO	0.292	1.255	INSIGNIFICANTE
PERFIL_M2	CONH	0.875	3.947	0.01
	RISCO	0.609	2.608	0.01

No caso do grupo estratégico de menor latitude de gestão (Tabela 23), apenas o conhecimento prévio dos gestores ajudou a formação do construto perfil da equipe de gestão na parte inicial da dinâmica. Na parte final da gestão, o grau de propensão ao risco dos gestores incorporou-se ao conhecimento prévio na formação do construto perfil da equipe.

5.2.3.2 Cargas cruzadas (modelo *Sonite*)

A Tabela 24 apresenta as cargas cruzadas do grupo estratégico *Sonite*.

Tabela 24: Cargas cruzadas (modelo *Sonite*)

VL	Indicador	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
#1. ACAO_M1	A1 M1	0.77	0.35	0.55	0.20	0.65	0.29	0.26	0.19
	A2 M1	0.65	0.09	0.47	0.13	0.36	(0.05)	0.33	0.09
	A3 M1	0.73	0.62	0.51	0.38	0.41	0.19	(0.03)	0.04
	A4 M1	0.77	0.46	0.56	0.29	0.41	0.14	(0.19)	0.01
#2. ACAO_M2	A1 M2	0.33	0.85	0.17	0.35	0.39	0.60	0.09	0.53
	A2 M2	0.38	0.77	0.20	0.25	0.30	0.36	0.12	0.44
	A3 M2	0.53	0.78	0.41	0.43	0.30	0.39	(0.14)	0.18
	A4 M2	0.44	0.71	0.54	0.66	0.22	0.62	0.03	0.23
#3. INTERP_M1	I1 M1	0.58	0.30	0.81	0.18	0.54	0.12	0.23	0.10
	I2 M1	0.48	0.38	0.68	0.51	0.20	0.24	0.09	0.37
	I3 M1	0.63	0.34	0.87	0.32	0.55	0.24	0.37	0.14
#4. INTERP_M2	I1 M2	0.20	0.18	0.34	0.70	0.01	0.28	0.07	0.28
	I2 M2	0.38	0.49	0.38	0.68	0.26	0.40	(0.01)	0.05
	I3 M2	0.24	0.51	0.23	0.90	0.00	0.51	0.03	0.58
#5. PROCESS_M1	T1 M1	0.63	0.37	0.63	0.12	0.87	0.23	0.33	0.13
	T2 M1	0.57	0.41	0.39	0.10	0.82	0.18	0.21	0.16
	T3 M1	0.41	0.21	0.43	0.01	0.86	0.13	0.49	0.03
#6. PROCESS_M2	T1 M2	0.22	0.43	0.18	0.40	0.13	0.72	(0.09)	0.09
	T2 M2	0.15	0.50	0.24	0.51	0.14	0.86	(0.01)	0.45
	T3 M2	0.14	0.58	0.13	0.32	0.24	0.71	0.06	0.46
#7. RESULT_M1	ANO1	0.06	0.13	0.14	0.01	0.27	0.05	0.69	0.25
	ANO2	0.02	(0.00)	0.20	(0.12)	0.32	(0.04)	0.87	0.21
	ANO3	0.18	0.05	0.31	0.07	0.40	(0.02)	0.93	0.22
	ANO4	0.18	0.02	0.35	0.13	0.32	(0.04)	0.86	0.36
#8. RESULT_M2	ANO5	0.23	0.29	0.37	0.24	0.34	0.16	0.68	0.76
	ANO6	0.16	0.41	0.23	0.42	0.16	0.40	0.36	0.95
	ANO7	0.09	0.51	0.14	0.49	0.05	0.50	0.19	0.97
	ANO8	0.03	0.43	0.13	0.45	0.02	0.43	0.07	0.90

A análise cruzada, diferentemente do grupo estratégico *Vodite*, não apresenta problemas.

5.2.3.3 Correlação de *Pearson* entre as variáveis latentes (modelo *Sonite*)

A correlação entre as variáveis latentes encontra-se dentro do estipulado no capítulo de metodologia.

Tabela 25: Correlação de *Pearson* (modelo *Sonite*)

VL	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
#1. ACAO_M1	0.73							
#2. ACAO_M2	0.52	0.78						
#3. INTERP_M1	0.72	0.41	0.79					
#4. INTERP_M2	0.34	0.54	0.38	0.77				
#5. PROCESS_M1	0.65	0.39	0.59	0.10	0.85			
#6. PROCESS_M2	0.22	0.65	0.24	0.54	0.22	0.77		
#7. RESULT_M1	0.14	0.05	0.32	0.04	0.40	(0.02)	0.83	
#8. RESULT_M2	0.13	0.47	0.22	0.46	0.13	0.44	0.31	0.90

5.2.3.4 Confiabilidade (modelo *Sonite*)

A análise da confiabilidade dos construtos do modelo referente ao grupo estratégico *Sonite* encontra-se na Tabela 26.

Tabela 26: Confiabilidade dos construtos (modelo *Sonite*)

Construto	Indicadores	Cargas PLS	Confiabilidade Composta	AVE	Alpha de Cronbach
PROCESS_M1	T1_M1	0.867	0.88	0.72	0.80
	T2_M1	0.817			
	T3_M1	0.855			
ACAO_M1	A1_M1	0.768	0.82	0.53	0.71
	A2_M1	0.649			
	A3_M1	0.731			
	A4_M1	0.768			
INTERP_M1	I1_M1	0.806	0.83	0.63	0.71
	I2_M1	0.684			
	I3_M1	0.871			
RESULT_M1	ANO1	0.611	0.89	0.68	0.84
	ANO2	0.867			
	ANO3	0.934			
	ANO4	0.860			
PROCESS_M2	T1_M2	0.725	0.81	0.59	0.65
	T2_M2	0.857			
	T3_M2	0.712			
ACAO_M2	A1_M2	0.848	0.86	0.61	0.78
	A2_M2	0.769			
	A3_M2	0.781			
	A4_M2	0.709			
INTERP_M2	I1_M2	0.702	0.81	0.59	0.66
	I2_M2	0.681			
	I3_M2	0.897			
RESULT_M2	ANO5	0.755	0.94	0.81	0.92
	ANO6	0.953			
	ANO7	0.973			
	ANO8	0.896			

Quanto à confiabilidade, os construtos continuaram com todos os índices dentro dos valores de corte estabelecidos.

No grupo estratégico *Sonite*, a validade discriminante foi adequada para todos os construtos, nos dois momentos da gestão, o que indica que no ambiente de menor latitude de ação os indicadores de cada processo episódico continuaram intactos em sua relação com cada construto.

Já o grupo de maior latitude de ação apresentou mudanças nas relações entre indicadores e processos episódicos ao longo do tempo. Com o passar do tempo (parte final da gestão), 3

indicadores, um de cada processo episódico, passaram a não aderir mais o seu construto original.

A partir dessa constatação, os 3 indicadores foram suprimidos do modelo original, a saber: planejamento e formulação de estratégias (processo de transição), monitoramento interno da equipe (processo de ação) e gestão de conflitos (processo interpessoal).

O modelo referente ao grupo estratégico com maior latitude de ação será apresentado em sua versão modificada, a fim de garantir a análise de seu modelo estrutural.

Os outros modelos, geral e de baixa latitude de ação, manter-se-ão intactos, pois a avaliação de seus modelos de mensuração não apresentou nenhum tipo de problema com relação à validade e confiabilidade de seus construtos.

5.3 Análise do modelo estrutural

O modelo estrutural apresenta os coeficientes de caminho, responsáveis pela estimativa das relações entre os construtos: perfil das equipes de gestão (PERFIL), processos de transição (PROCESS), processos de ação (ACAO) e resultado organizacional (RESULT). Cada construto foi mensurado ao longo da gestão em dois momentos: no ano 4 (momento1) e ao término do ano 8 (momento 2). O modelo estrutural repete-se nos dois momentos de gestão, relacionados entre si pelo *link* entre o processo de ação do primeiro momento de gestão e o processo de transição do segundo momento.

Além dos coeficientes estruturais, o valor do R^2 de cada construto. O valor R^2 representa o grau pelo qual um construto dependente pode ser explicado por construtos independentes. Um R^2 elevado representa um modelo com maior poder de explicação pelo relacionamento entre os seus construtos constituintes.

A avaliação do modelo estrutural, em conjunto com a avaliação do modelo de mensuração, serão a base para o teste das hipóteses formuladas no capítulo 4 – modelo conceitual da tese.

5.3.1 Modelo estrutural – Geral

O modelo geral é constituído pela totalidade da amostra (89 equipas). Conforme avaliação do seu modelo de mensuração, a validade convergente e discriminante e a confiabilidade dos construtos foram atingidas.

A Ilustração 35 apresenta o modelo operacional completo, composto pela mensuração e parte estrutural, que vincula os relacionamentos entre as variáveis latentes.

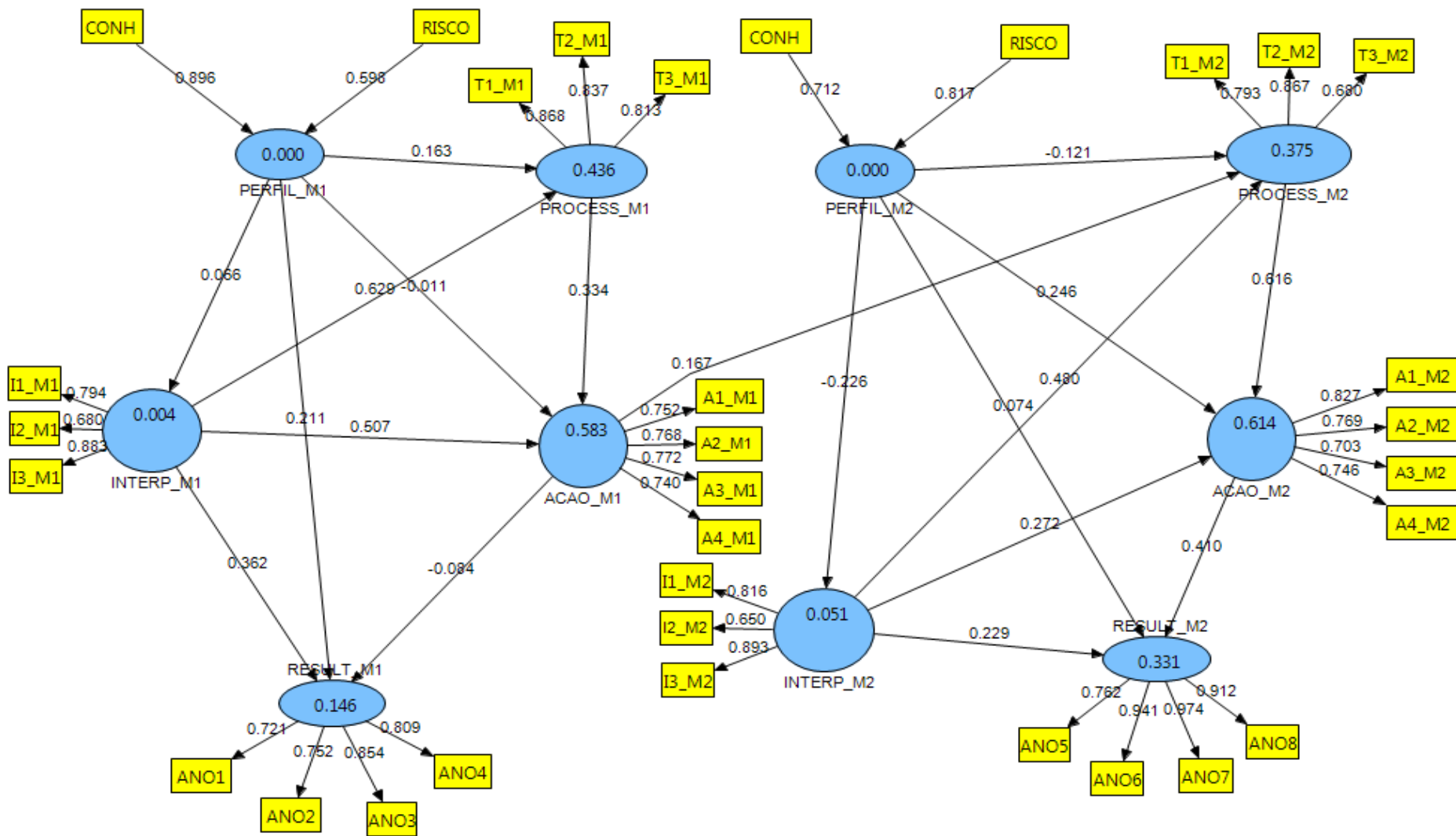


Ilustração 35: Modelo MEEPLS Geral

A Tabela 27 apresenta os principais índices do modelo geral: R^2 , efeito positivo ou negativo das variáveis latentes (VL) nos construtos dependentes, a carga de cada coeficiente de caminho, a estatística T e a sua significância estatística.

A significância de cada coeficiente de caminho foi obtida por meio do módulo *bootstrapping* do *software* SmartPLS.

Tabela 27: Avaliação do modelo estrutural – Modelo Geral

Construto	R^2	VL influenciadora	Efeito	Coefficiente de Caminho	Estatística T	Nível de Significância
PROCESS_M1	0.44	PERFIL_M1	+	0.1634	1.8817	0.10
		INTERP_M1	+	0.6293	12.4394	0.01
ACAO_M1	0.58	PERFIL_M1	-	0.0111	0.1724	INSIGNIFICANTE
		PROCESS_M1	+	0.3342	4.7560	0.01
		INTERP_M1	+	0.5069	6.9801	0.01
INTERP_M1	0.00	PERFIL_M1	+	0.0662	0.8520	INSIGNIFICANTE
RESULT_M1	0.15	PERFIL_M1	+	0.2111	2.3581	0.05
		INTERP_M1	+	0.3610	2.9575	0.01
		ACAO_M1	-	0.0845	0.7885	INSIGNIFICANTE
PROCESS_M2	0.37	PERFIL_M2	-	0.1213	1.8636	0.10
		INTERP_M2	+	0.4797	6.0556	0.01
		ACAO_M1	+	0.1675	1.9729	0.05
ACAO_M2	0.61	PERFIL_M2	+	0.2456	2.6538	0.01
		PROCESS_M2	+	0.6165	10.019	0.01
		INTERP_M2	+	0.2717	4.0273	0.01
INTERP_M2	0.05	PERFIL_M2	-	0.2256	2.7497	0.01
RESULT_M2	0.33	PERFIL_M2	+	0.0737	1.0218	INSIGNIFICANTE
		INTERP_M2	+	0.2294	2.5104	0.05
		ACAO_M2	+	0.4104	5.1062	0.01

De acordo com a Tabela 27, o processo de ação obteve o maior nível de R^2 nos dois momentos de gestão, com 0.58 e 0.61, respectivamente. Já o processo interpessoal não obteve explicação significativa de sua variância a partir do perfil das equipes, nos dois momentos da gestão (0.00 e 0.05). O processo de transição possui um R^2 intermediário (0.44 e 0.37), comparando-se ao R^2 do processo de ação, com uma leve queda no segundo momento da gestão.

Com relação ao construto do resultado organizacional, o R^2 no segundo momento (0.33) foi superior, em mais de 100%, em relação ao R^2 do primeiro momento da gestão (0.15), o que se

deve, em grande medida, à falta de associação entre o processo de ação, no momento 1 e o resultado organizacional. O resultado, no primeiro momento da gestão, indica que o perfil das equipes e o processo interpessoal são, em grande parte, responsáveis pela variância do seu construto.

Dos 19 coeficientes de caminho do modelo, 4 não obtiveram significância estatística, 3, no primeiro momento da gestão, e apenas 1 na parte final da gestão.

No primeiro momento da gestão, o perfil das equipes não se associou significativamente ao processo interpessoal e ao processo de ação, que não demonstrou associação significativa com o resultado organizacional. O perfil das equipes apenas se associou, com significância de 90%, ao processo de transição e, diretamente, ao resultado organizacional, com significância de 95%.

No segundo momento da gestão, o perfil da equipe de gestão perdeu sua associação com o resultado organizacional, sendo reativado o *link* entre o processo de transição, processo de ação e resultado.

5.3.2 Modelo estrutural – Grupo estratégico *Vodite*

O modelo do grupo estratégico *Vodite* é composto 40 equipes, que, conforme avaliação do seu modelo de mensuração apresentou problemas com relação à validade discriminante dos construtos referentes aos processos episódicos no segundo momento da gestão.

De acordo com a avaliação detalhada de seu modelo de mensuração, optou-se, seguindo as idéias relativas à taxonomia dos processos episódicos de Marks *et al* (2001), pela retirada, apenas no segundo momento da gestão, dos indicadores T3_M2 (formulação de estratégias) do processo de transição, A3_M2 (monitoramento das equipes) do processo de ação e I2_M2 (gestão de conflitos) do processo interpessoal. Com essas supressões, a validade convergente, discriminante, e a confiabilidade dos construtos foram atingidas, possibilitando a avaliação estrutural do modelo referente ao grupo estratégico *Vodite*.

A Ilustração 36 apresenta o modelo operacional do ambiente de alta latitude de ação (*Vodite*), composto pela parte relativa à mensuração e a parte estrutural, que vincula os relacionamentos entre as variáveis latentes.

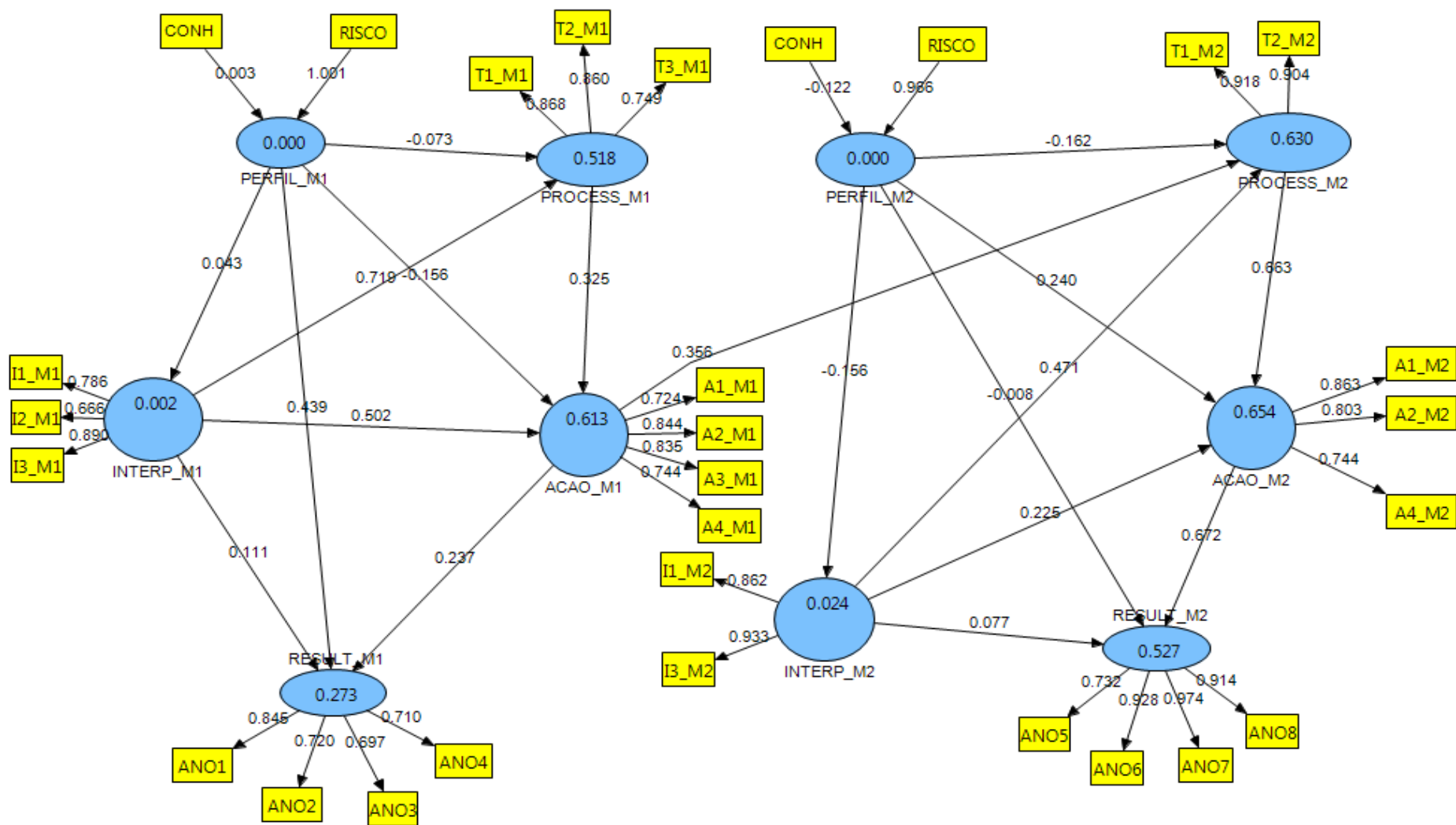


Ilustração 36: Modelo MEEPLS MODIFICADO para grupo estratégico *Vodite*.

A Tabela 28 apresenta os principais índices do modelo estrutura do grupo estratégico *Vodite*.

Tabela 28: Avaliação do modelo estrutural – Grupo estratégico *Vodite*

Construto	R ²	VL influenciadora	Efeito	Coefficiente de Caminho	Estatística T	Nível de Significância
PROCESS_M1	0.52	PERFIL_M1	-	0.0728	1.3176	INSIGNIFICANTE
		INTERP_M1	+	0.7195	20.9808	0.01
ACAO_M1	0.61	PERFIL_M1	-	0.1556	1.7521	0.10
		PROCESS_M1	+	0.3251	4.7132	0.01
		INTERP_M1	+	0.5018	6.7458	0.01
INTERP_M1	0.00	PERFIL_M1	+	0.0430	0.5513	INSIGNIFICANTE
RESULT_M1	0.27	PERFIL_M1	+	0.4389	3.9634	0.01
		INTERP_M1	+	0.1107	1.1292	INSIGNIFICANTE
		ACAO_M1	+	0.2367	2.0461	0.05
PROCESS_M2	0.63	PERFIL_M2	-	0.1623	2.8861	0.01
		INTERP_M2	+	0.4706	7.1871	0.01
		ACAO_M1	+	0.3558	5.4373	0.01
ACAO_M2	0.65	PERFIL_M2	+	0.2399	2.7031	0.01
		PROCESS_M2	+	0.6634	7.6989	0.01
		INTERP_M2	+	0.2254	2.4215	0.05
INTERP_M2	0.02	PERFIL_M2	-	0.1564	1.9037	0.10
RESULT_M2	0.53	PERFIL_M2	-	0.0084	0.1759	INSIGNIFICANTE
		INTERP_M2	+	0.0771	1.2621	INSIGNIFICANTE
		ACAO_M2	+	0.6720	12.3953	0.01

De acordo com a Tabela 28, o processo de ação, novamente, obteve o maior nível de R² em cada momento da gestão, com 0.61 e 0.65, respectivamente.

Já o processo interpessoal não obteve explicação significativa de sua variância a partir do perfil das equipes, nos dois momentos da gestão (0.00 e 0.02).

O construto relativo ao processo de transição ganhou força no grupo estratégico *Vodite*, com R² acima de 0.50, nos dois momentos de gestão, e R² muito próximo ao do processo de ação. Diferentemente do modelo geral, o R² do processo de transição, no grupo estratégico *Vodite*, aumentou com o tempo.

Quanto ao construto do resultado organizacional, o R², no segundo momento (0.53), foi superior, como no modelo geral, em mais de 100% em relação ao R² do primeiro momento da gestão (0.27). Todavia, os patamares de R² foram superiores se comparados ao modelo geral,

indicando uma maior explicação da variância dos resultados organizacionais no ambiente com maior latitude de ação.

Dos 19 coeficientes de caminho do modelo com alta latitude de ação, 5 não obtiveram significância estatística, 3, no primeiro momento da gestão, e 2, na parte final da gestão.

No primeiro momento da gestão, o perfil das equipes associou-se significativamente apenas ao processo de ação e ao resultado organizacional. Além disso, o processo interpessoal não demonstrou associação significativa com o resultado organizacional.

No segundo momento da gestão, o perfil da equipe de gestão perdeu sua associação com o resultado organizacional e o processo interpessoal continuou sem influência nos resultados organizacionais.

É interessante destacar que o *link* entre o processo de transição, processo de ação e resultado foi ativado, ou seja, teve significância estatística em suas relações, nos dois momentos de gestão.

5.3.3 Modelo estrutural – Grupo estratégico *Sonite*

O grupo estratégico *Sonite*, de baixa latitude de ação, é composto por 49 equipes. Conforme avaliação do seu modelo de mensuração, a validade convergente e discriminante e a confiabilidade dos construtos foram atingidas, garantindo a análise do modelo estrutural.

A Ilustração 37 apresenta o modelo operacional completo, composto pela parte relativa à mensuração e a parte estrutural, que vincula os relacionamentos entre as variáveis latentes.

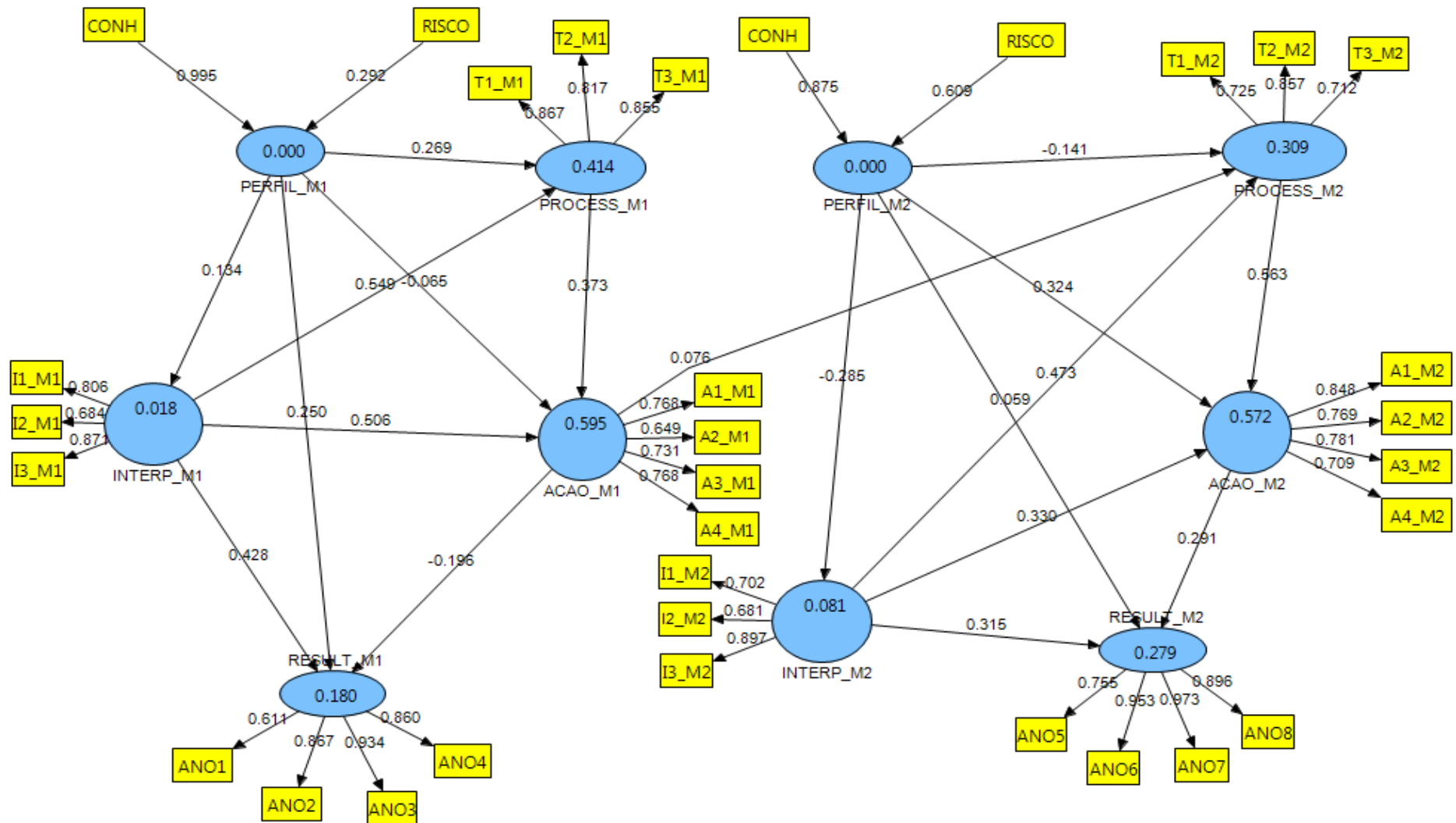


Ilustração 37: Modelo MEEPLS para o grupo estratégico Sonite

A Tabela 29 apresenta os principais índices do modelo estrutural do grupo estratégico *Sonite*.

Tabela 29: Avaliação do modelo estrutural – Grupo estratégico *Sonite*

Construto	R ²	VL influenciadora	Efeito	Coefficiente de Caminho	Estatística T	Nível de Significância
PROCESS_M1	0.41	PERFIL_M1	+	0.2691	3.203	0.01
		INTERP_M1	+	0.5492	9.2639	0.01
ACAO_M1	0.60	PERFIL_M1	-	0.0645	1.0214	INSIGNIFICANTE
		PROCESS_M1	+	0.3735	5.6533	0.01
		INTERP_M1	+	0.5057	7.878	0.01
INTERP_M1	0.02	PERFIL_M1	+	0.1335	1.6177	INSIGNIFICANTE
RESULT_M1	0.18	PERFIL_M1	+	0.2497	2.8016	0.01
		INTERP_M1	+	0.4283	3.533	0.01
		ACAO_M1	-	0.1959	1.5154	INSIGNIFICANTE
PROCESS_M2	0.31	PERFIL_M2	-	0.1412	2.0582	0.05
		INTERP_M2	+	0.4729	6.4446	0.01
		ACAO_M1	+	0.0756	1.2599	INSIGNIFICANTE
ACAO_M2	0.57	PERFIL_M2	+	0.3238	3.3363	0.01
		PROCESS_M2	+	0.5627	9.2062	0.01
		INTERP_M2	+	0.3302	4.8667	0.01
INTERP_M2	0.08	PERFIL_M2	-	0.2854	3.5456	0.01
RESULT_M2	0.28	PERFIL_M2	+	0.0593	0.8157	INSIGNIFICANTE
		INTERP_M2	+	0.3153	3.3329	0.01
		ACAO_M2	+	0.2911	3.1756	0.01

De acordo com a Tabela 29, o processo de ação, obteve o maior nível de R² em cada momento da gestão, com 0.60 e 0.57, respectivamente.

Já o processo interpessoal não obteve explicação significativa de sua variância a partir do perfil das equipes, nos dois momentos da gestão (0.02 e 0.08).

O construto relativo ao processo de transição perdeu força no grupo estratégico *Sonite*, com R² acima de 0.41, na primeira metade da gestão, e 0.31, na parte final, ambos os índices inferiores ao modelo geral. Essa inferioridade aumenta numa comparação direta com o ambiente de maior latitude de ação (grupo estratégico *Vodite*).

Quanto ao construto do resultado organizacional, o R², no primeiro momento da gestão (0.18), foi bastante próximo ao R² do modelo geral (0.15) e inferior ao R² do grupo estratégico *Vodite* (0.27). A evolução do R² do construto resultado, no ambiente de menor latitude de ação, foi

crescente do começo para o final da gestão, porém, com intensidade inferior ao modelo geral e ao ambiente de maior latitude de ação. Destaca-se que o R^2 do ambiente de alta latitude de ação, na parte final da gestão, foi quase 100% superior ao R^2 do ambiente de baixa latitude de ação.

Dos 19 coeficientes de caminho do modelo com alta latitude de ação, 5 não obtiveram significância estatística, 3, no primeiro momento da gestão e 2, na parte final da gestão.

No primeiro momento da gestão, o perfil das equipes associou-se significativamente apenas ao processo de ação e ao resultado organizacional, sendo que o processo interpessoal não demonstrou associação significativa com o resultado organizacional.

No segundo momento da gestão, o perfil da equipe perdeu sua associação com o resultado organizacional, o que também ocorreu no ambiente de alta latitude de ação. O processo interpessoal apresentou associação positiva com o resultado organizacional ao longo de toda a gestão, totalmente diferente da ausência de associação percebida no ambiente de alta latitude de ação.

De forma similar ao modelo geral, o *link* entre o processo de transição, processo de ação e resultado foi ativado, ou seja, teve significância estatística em suas relações, mas apenas na parte final da gestão.

5.4 Hipóteses da pesquisa

Os resultados dos modelos estruturais, analisados de forma conjunta, fornecem suporte para a verificação das hipóteses de pesquisa, como mostra o Quadro 21.

Quadro 21: Resultados das hipóteses temporais-ambientais

Hipótese da pesquisa	Resultados
H1: Os itens que compõem cada processo episódico manterão unicidade nos seus construtos, nos dois grupos estratégicos e nos dois momentos de gestão.	Confirmada parcialmente
H2: A relação entre o processo de transição, ação e resultado é superior no grupo estratégico de alta latitude de ação, nos dois momentos da gestão.	Confirmada
H3: A relação entre o processo de ação do primeiro momento da gestão, com o processo de transição do segundo momento da gestão é positiva para ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).	Confirmada parcialmente
H4: A relação entre o processo interpessoal e os processos de transição e ação é mais relevante no segundo momento da gestão e para o grupo estratégico de alta latitude de ação.	Não confirmada
H5: A relação entre o processo interpessoal e o resultado organizacional é significativa apenas no segundo momento de gestão, para ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).	Não confirmada
H6: O perfil das equipes influencia, positivamente, os processos episódicos e o resultado organizacional, nos dois momentos da gestão e em ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).	Não confirmada
H7: A variável resultado organizacional, nos 3 modelos de análise (geral, alta latitude de ação e baixa latitude de ação) é melhor explicada no segundo momento da gestão.	Confirmada
H8: A variável resultado organizacional é melhor explicada, nos dois momentos de gestão, no modelo do grupo estratégico com alta latitude de ação.	Confirmada

A **Hipótese 1** foi testada por meio da análise da validade discriminante dos indicadores reflexivos referentes aos processos episódicos de transição, ação e interpessoais. Como verificado na análise do modelo de mensuração de cada modelo, o modelo referente ao grupo estratégico de maior latitude de ação apresentou problemas com relação a sua validade discriminante, tanto na análise das cargas cruzadas como na correlação entre as variáveis latentes.

O problema ocorreu apenas na parte final da gestão, demonstrando que os indicadores dos processos episódicos sofreram mudanças ao longo do tempo em ambientes com maior instabilidade de demanda, maior crescimento da receita, maior diferenciação de produto, ou seja, ambientes com maior latitude de ação.

O ambiente de alta latitude de ação apresentou menor força na relação entre os seguintes construtos e indicadores reflexivos: no construto referente ao processo de transição, o indicador “planejamento e formulação de estratégias” apresentou carga de 0.64; no construto referente ao processo de ação, o indicador “monitoramento das equipes” também apresentou carga de 0.64; no construto do processo interpessoal, o indicador “gestão de conflito” apresentou carga de 0.63.

Assim, confirmou-se parcialmente a hipótese 1, pois foi validada em ambientes de baixa latitude de ação, que manteve a validade convergente e discriminante de suas variáveis latentes ao longo de toda a gestão, demonstrando a influência temporal-ambiental na ativação dos indicadores que compõem os processos episódicos, conduzidos por equipes de gestão, conforme salientado no trabalho teórico desenvolvido por Marks *et al* (2001).

A **Hipótese 2**, verificada por meio da carga e significância dos coeficientes de caminho estabelecidos entre o trinômio composto pelo processo de transição, processo de ação e resultados organizacionais, confirmou-se.

As empresas inseridas em ambientes com maior latitude de ação apresentaram relação significativa nas relações entre o processo de transição e o processo de ação, entre o processo de transição e o processo de ação, e entre o processo de ação e o resultado organizacional. As relações apresentaram, respectivamente, os seguintes coeficientes de caminho na parte inicial da gestão: 0.3251 e 0.2367; no segundo momento da gestão as relações tornaram-se mais intensas e continuaram significativas, com os seguintes coeficientes de caminho: 0.6634 e 0.6720.

As empresas pertencentes ao ambiente com menor latitude de ação apresentaram relação significativa apenas na parte final da gestão, com os seguintes coeficientes de caminho: 0.5627 e 0.2911. No primeiro momento da gestão (ano 1 ao ano 4), apresentaram coeficiente significativo apenas na relação entre o processo de transição e ação, mas não obtiveram relação significativa entre o processo de ação e o resultado organizacional. A relação entre o processo de transição e ação foi similar nos dois ambientes.

A **Hipótese 3**, a ligação temporal entre distintos processos episódicos, entre o processo de ação na parte inicial da gestão e o processo de transição na parte final da gestão, só foi confirmada no ambiente de alta latitude de ação, que apresentou um coeficiente de caminho de 0.3558. No ambiente de baixa latitude de ação, a relação apresentou um coeficiente de caminho de 0.0756, sem significância estatística, o que evidencia a necessidade de articulação mais acurada entre ação e planejamento ao longo do tempo em ambientes mais incertos, com maior instabilidade de demanda, crescimento de receita mais acentuado e maior diferenciação de produto.

Por meio desta análise, a hipótese 3 confirmou-se parcialmente, pois o *link* não teve força significativa no ambiente de baixa latitude de ação.

A **Hipótese 4** não se confirmou, pois o processo interpessoal teve forte relação com os processos de transição e ação ao longo de toda a dinâmica da gestão e nos dois ambientes. É interessante notar que o processo interpessoal, no ambiente de alta latitude de ação, não obteve nenhuma relação direta, significativa, com o resultado organizacional, mas teve forte influência, carga de 0.72 e 0.47 no processo de transição ao longo do tempo e, 0.50 e 0.23 no processo de ação, o que aponta indícios da influência do processo interpessoal nos resultados organizacionais por meio dos outros processos episódicos, ou seja, de forma indireta.

Não se confirmou, também, a **Hipótese 5**, que trata da relação direta entre o processo interpessoal e o resultado organizacional. A hipótese previa uma ligação significativa apenas no segundo momento da gestão, para ambos os grupos estratégicos, pois as equipes, com o decorrer do tempo, teriam maiores chances de aproveitar seus relacionamentos interpessoais para o atendimento de suas metas.

O grupo de alta latitude de ação não apresentou significância estatística na relação entre o processo interpessoal e o resultado organizacional, nos dois momentos da gestão. Esta constatação será melhor explorada no Capítulo 6 – Discussão dos Resultados – por meio da análise dos efeito indireto do processo interpessoal nos resultados organizacionais.

Por outro lado, o grupo com menor latitude de ação apresentou coeficientes de caminho fortes e com significância estatística ao longo de toda a dinâmica da gestão, com redução no coeficiente de caminho entre os momentos da gestão, de 0.4389 para 0.3153.

A **Hipótese 6**, referente a relação entre o perfil dos gestores com os processos episódicos e os resultados organizacionais, mostrou-se mais complexa do que o pesquisador imaginava, pois os indicadores que compõem o construto referente ao perfil das equipes de gestão tiveram diferentes associações ao perfil, tanto no nível ambiental como temporal.

No ambiente de alta latitude de ação, o grau de propensão ao risco dos gestores foi o único indicador vinculado ao perfil das equipes de gestão ao longo de toda a dinâmica. No ambiente com menor latitude de ação, no qual as equipes decidiram pela continuidade de posicionamento de mercado, o conhecimento prévio dos gestores apresentou-se como o único indicador associado ao perfil das equipes na parte inicial da competição, no segundo momento, com os grupos estratégicos já consolidados e com a competição acirrando-se intra-grupo estratégico (maior instabilidade da demanda), o conhecimento prévio continuou ativo, mas o grau de propensão ao risco dos gestores começou, também, a fazer parte, de forma significativa, do perfil das equipes de gestão.

Quanto à relação direta entre o perfil das equipes de gestão e o resultado organizacional, o link foi positivo em ambos os ambientes na parte inicial da gestão, embora com coeficiente de caminho superior no ambiente de alta latitude de ação, 0.4389 contra 0.2497. Na parte final da gestão, a necessidade da relação direta entre o perfil das equipes e o resultado foi reduzida, perdendo sua significância estatística nos dois ambientes.

Já a relação entre o perfil das equipes e os processos episódicos apresentou o seguinte comportamento no grupo estratégico com menor latitude de ação: conhecimento prévio relacionado, significativamente, à qualidade do processo de transição (com coeficiente de caminho de 0.2691), mas sem relação significativa com o processo de ação na parte inicial da gestão; na parte final da gestão, ocorreu baixa associação negativa (coeficiente de caminho de 0,1412), mas significativa no processo de transição e maior associação positiva no processo de ação (coeficiente de caminho de 0.3238).

No grupo com maior latitude de ação, o perfil das equipes de gestão apresentou associação positiva e significativa do ponto de vista estatística com o processo de ação nos dois momentos da gestão, respectivamente 0.1556 e 0.2399. Na relação entre o perfil das equipes e o processo de transição, o coeficiente de caminho na parte inicial da gestão (-0.0728) não apresentou significância estatística. A relação mostrou-se significativa apenas na parte final da gestão, com coeficiente de caminho igual a -0.1412.

Assim, mesmo com a possibilidade de descrição das relações, a hipótese 6 não se confirmou.

A **Hipótese 7** confirmou-se, pois, nos dois grupos estratégicos, o construto resultado organizacional foi melhor explicado pelos construtos antecedentes na parte final da gestão. O R^2 do resultado organizacional do ambiente de baixa latitude de ação foi de 0.28, 55% superior à parte inicial da gestão; já no ambiente com maior latitude, foi de 0.53, 96% superior ao primeiro momento. Este resultado indica que, ao longo do tempo, a influência das equipes de gestão nos resultados organizacionais se intensificou.

A **Hipótese 8** também se confirmou, pois, dando continuidade à hipótese 7 aceita, na qual, com o passar do tempo, a influência dos gestores e seus processos episódicos no resultado aumentaria, foi comprovada, mas de forma mais expressiva, com carga quase 100% superior no ambiente com maior latitude de ação. Este fato é coerente com os argumentos de Hambrick (2007) no qual enfatiza o maior poder influenciador das equipes na obtenção de resultados em ambientes que possibilitem maior flexibilidade ao seu conjunto de ações. A inclusão desta hipótese temporal-ambiental permite este tipo de análise.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo discute, com o auxílio da fundamentação teórica, as principais diferenças e similaridades na intensidade das relações de cada modelo abordado, dando-se ênfase ao contraponto apresentado pelo grupo estratégico *Vodite* e grupo estratégico *Sonite*.

O capítulo encontra-se dividido nas seguintes partes:

- Análise entre modelos;
- Discussão dos resultados das hipóteses de pesquisa;

6.1 Análise entre modelos

Neste ponto, será realizada uma análise de diferenças e similaridades, tanto dos modelos de mensuração como dos modelos estruturais das perspectivas adotadas pela tese, ou seja, modelo geral, modelo de alta latitude de ação e de baixa latitude de ação. Além do aspecto ambiental, será analisado o fator tempo como influenciador na intensidade das relações do modelo temporal-ambiental da tese.

Entre os modelos de mensuração, apenas o modelo referente ao ambiente de alta latitude de ação exigiu modificações, devido a problemas na validade discriminante de seus 3 construtos relativos aos processos episódicos de transição, ação e interpessoal na parte final da gestão.

Esse fato é um indício de que em ambientes com maior latitude de ação os processos episódicos propostos por Marks *et al* (2001) começam, ao longo do tempo de operação de uma equipe, a sofrer mudanças em seus indicadores constitutivos.

Tal *insight* considera os elementos tempo e ambiente, quando do uso empírico da taxonomia para avaliação dos processos episódicos proposta por Marks *et al* (2001), demonstrando que a latitude de ação ambiental, caracterizada neste estudo por 3 dimensões descritas por Finkelstein (1988), e a experiência dos gestores dentro do mercado simulado adquirida, ao longo do tempo, na gestão de uma mesma empresa, exercem impacto direto nos processos de

planejamento, execução de estratégias e relacionamento interpessoal dos integrantes de uma equipe.

Outro fator de destaque é a diferença da associação dos indicadores conhecimento prévio dos gestores e grau de propensão ao risco da equipe de gestão na variável latente perfil da equipe de gestão. Enquanto, no ambiente de baixa latitude de ação, o conhecimento prévio teve alta ligação ao perfil da equipe no primeiro momento da gestão, a propensão ao risco foi fator com peso expressivo no ambiente de alta latitude de ação, um indício de que diferentes ambientes suscitam o uso de diferentes características dos gestores.

No caso do ambiente de alta latitude de ação, até mesmo pelo caráter inovador da entrada das equipes no mercado *Vodite*, o conhecimento não foi característica preponderante da equipe, mas seu grau de propensão ao risco. Este comportamento se repetiu até o final da gestão. Ressalva-se que o grau de propensão ao risco teve maior aderência na caracterização do perfil dos gestores, mas não concluir que o conhecimento prévio dos gestores não tenha relevância na composição das equipes.

Com relação ao modelo estrutural, o comportamento da dinâmica do processo decisório também sofre influências temporais-ambientais.

A Tabela 30 apresenta as principais diferenças do valor R^2 dos construtos de cada modelo estudado.

Tabela 30: Diferenças de R^2 entre modelos

Construto	R^2			(A) / (B)
	Geral	Alta latitude de ação (A)	Baixa latitude de ação (B)	
PROCESS_M1	0.44	0.52	0.41	27%
ACAO_M1	0.58	0.61	0.60	2%
INTERP_M1	0.00	0.00	0.02	-100%
RESULT_M1	0.15	0.27	0.18	50%
PROCESS_M2	0.37	0.63	0.31	103%
ACAO_M2	0.61	0.65	0.57	14%
INTERP_M2	0.05	0.02	0.08	-75%
RESULT_M2	0.33	0.53	0.28	89%

O poder explicativo das variáveis dependentes em cada construto foi maior, ao longo de toda a gestão, no grupo estratégico com maior latitude de ação. As diferenças foram ampliadas na

parte final da gestão, podendo-se supor que equipes trabalhando ao longo do tempo, em ambientes com maior latitude de ação, reforçam seu papel como agentes relevantes na obtenção de resultados empresariais.

A Tabela 31 apresenta uma comparação do nível de significância dos coeficientes de caminho entre os 3 modelos.

Tabela 31: Comparação do nível de significância entre modelos

Construto	VL influenciadora	Nível de significância dos coeficientes de caminho		
		Geral	Alta latitude de ação (A)	Baixa latitude de ação (B)
PROCESS_M1	PERFIL_M1	0.10	INSIGNIFICANTE	0.01
	INTERP_M1	0.01	0.01	0.01
ACAO_M1	PERFIL_M1	INSIGNIFICANTE	0.10	INSIGNIFICANTE
	PROCESS_M1	0.01	0.01	0.01
	INTERP_M1	0.01	0.01	0.01
INTERP_M1	PERFIL_M1	INSIGNIFICANTE	INSIGNIFICANTE	INSIGNIFICANTE
RESULT_M1	PERFIL_M1	0.05	0.01	0.01
	INTERP_M1	0.01	INSIGNIFICANTE	0.01
	ACAO_M1	INSIGNIFICANTE	0.05	INSIGNIFICANTE
PROCESS_M2	PERFIL_M2	0.10	0.01	0.05
	INTERP_M2	0.01	0.01	0.01
	ACAO_M1	0.05	0.01	INSIGNIFICANTE
ACAO_M2	PERFIL_M2	0.01	0.01	0.01
	PROCESS_M2	0.01	0.01	0.01
	INTERP_M2	0.01	0.05	0.01
INTERP_M2	PERFIL_M2	0.01	0.10	0.01
RESULT_M2	PERFIL_M2	INSIGNIFICANTE	INSIGNIFICANTE	INSIGNIFICANTE
	INTERP_M2	0.05	INSIGNIFICANTE	0.01
	ACAO_M2	0.01	0.01	0.01

Alguns pontos merecem destaque. A influência do perfil das equipes de gestão no relacionamento interpessoal das equipes não foi significativa em nenhum modelo no primeiro momento da gestão. No segundo momento, para os 3 modelos, foi significativa, sendo mais acentuada no ambiente de baixa latitude de ação.

O processo interpessoal não teve relação com o resultado organizacional no ambiente de alta latitude de gestão. Já no ambiente de baixa latitude de ação, teve alta associação com o resultado, principalmente no começo da gestão.

O *link* seqüencial entre processo de transição, ação e resultado teve significância estatística ao longo de toda a gestão no ambiente de alta latitude de ação, reforçando a idéia da necessidade de planejamento e execução de qualidade na busca por resultados superiores.

Já no ambiente de baixa latitude de ação, o resultado foi mais bem explicado pelo perfil dos gestores, mais especificamente pelo seu conhecimento prévio em assuntos relacionados à administração de empresas e, com força ainda maior, pelo processo interpessoal das equipes. Ao longo da gestão, as equipes puderam conhecer mais as características específicas do mercado *Markstrat* e, com isso, identificar formas alternativas de competição dentro de ambientes de baixa latitude de ação, eliminando a relação direta entre o conhecimento prévio e o resultado e gerando-se assim um *link* significativo entre os processos de transição, ação e resultado.

A Tabela 32 apresenta a significância estatística da diferença entre as Estatísticas T dos modelos de alta e de baixa latitude de ação, visando checar qual variável difere, estatisticamente, na força de sua relação com os construtos dependentes.

Tabela 32: Análise da significância da diferença das Estatísticas T

Construto	VL influenciadora	Ambiente com maior coeficiente beta	Coeficientes de Caminho			Nível de significância da diferença
			Alta latitude de ação (A)	Baixa latitude de ação (B)	Diferença da Estatística T	
PROCESS_M1	PERFIL_M1	Baixa latitude	(0.0728)	0.2691	1.8854	0.10
	INTERP_M1	Alta latitude	0.7195	0.5492	11.717	0.01
ACAO_M1	PERFIL_M1	Alta latitude	(0.1556)	(0.0645)	0.7307	INSIGNIFICANTE
	PROCESS_M1	Baixa latitude	0.3251	0.3735	0.9401	INSIGNIFICANTE
	INTERP_M1	Baixa latitude	0.5018	0.5057	1.1322	INSIGNIFICANTE
INTERP_M1	PERFIL_M1	Baixa latitude	0.0430	0.1335	1.0664	INSIGNIFICANTE
RESULT_M1	PERFIL_M1	Alta latitude	0.4389	0.2497	1.1618	INSIGNIFICANTE
	INTERP_M1	Baixa latitude	0.1107	0.4283	2.4038	0.05
	ACAO_M1	Alta latitude	0.2367	(0.1959)	0.5307	INSIGNIFICANTE
PROCESS_M2	PERFIL_M2	Alta latitude	(0.1623)	(0.1412)	0.8279	INSIGNIFICANTE
	INTERP_M2	Baixa latitude	0.4706	0.4729	0.7425	INSIGNIFICANTE
	ACAO_M1	Alta latitude	0.3558	0.0756	4.1774	0.01
ACAO_M2	PERFIL_M2	Baixa latitude	0.2399	0.3238	0.6332	INSIGNIFICANTE
	PROCESS_M2	Alta latitude	0.6634	0.5627	1.5073	INSIGNIFICANTE
	INTERP_M2	Baixa latitude	0.2254	0.3302	2.4452	0.05
INTERP_M2	PERFIL_M2	Baixa latitude	(0.1564)	(0.2854)	1.6419	INSIGNIFICANTE
RESULT_M2	PERFIL_M2	Baixa latitude	0.0084	0.0593	0.6398	INSIGNIFICANTE
	INTERP_M2	Baixa latitude	0.0771	0.3153	2.0708	0.05
	ACAO_M2	Alta latitude	0.6720	0.2911	9.2197	0.01

Dos 19 coeficientes de caminho, 7 apresentaram diferenças significativas em seus coeficientes beta. Na parte inicial da gestão, a influência do perfil das equipes e dos processos interpessoais no processo de transição, bem como a influência entre os processos interpessoais e o resultado organizacional. Na ligação temporal entre episódios, o link entre o processo de ação no primeiro momento da gestão e o processo de transição no segundo momento, demonstrou diferença significativa de acordo com o ambiente analisado. Na parte final da gestão, a influência do processo interpessoal no processo de ação e no resultado organizacional, adicionalmente, houve diferença significativa na associação entre o processo de ação e o resultado organizacional.

Vale ressaltar que as diferenças apresentadas tiveram maior nível de significância quando o coeficiente de caminho era maior no ambiente de alta latitude de ação. Caso contrário, no caso de coeficientes de caminho maiores no ambiente de baixa latitude de ação, o nível de significância da diferença ficou entre 0.05 e 0.10.

Com relação ao processo de transição, na primeira metade da gestão, verifica-se que o perfil da equipe o afeta mais no ambiente de baixa latitude de ação. Por outro lado, é afetado com maior intensidade pelo processo interpessoal no ambiente de alta latitude de ação.

O processo interpessoal, no ambiente de baixa latitude de ação, afeta o resultado organizacional com maior força e a diferença entre os coeficientes beta possui significância estatística.

No ambiente de alta latitude de ação, o processo de ação da primeira parte da gestão afeta o processo de transição da parte final com maior vigor, sendo a diferença entre ambientes significativa do ponto de vista estatístico. O processo de ação, na parte final da gestão, apresentou alta aderência com o resultado organizacional, 0.67 contra 0.29 no ambiente de baixa latitude de ação.

Dando continuidade à análise da diferença entre os modelos de alta e de baixa latitude de ação, o Gráfico 4 apresenta o escore fatorial médio de cada processo episódico ao longo dos dois momentos de gestão, calculado a partir da média dos escores não padronizados. Como os indicadores constitutivos de cada processo (transição, ação e interpessoal) foi acessado,

durante a fase de coleta de dados, em uma escala variando de 1 a 5, a média dos escores fatoriais pode, também, ser interpretada da mesma forma, ou seja, média 1 equivale a baixa qualidade no processo episódico, uma média 5 representa alta qualidade.

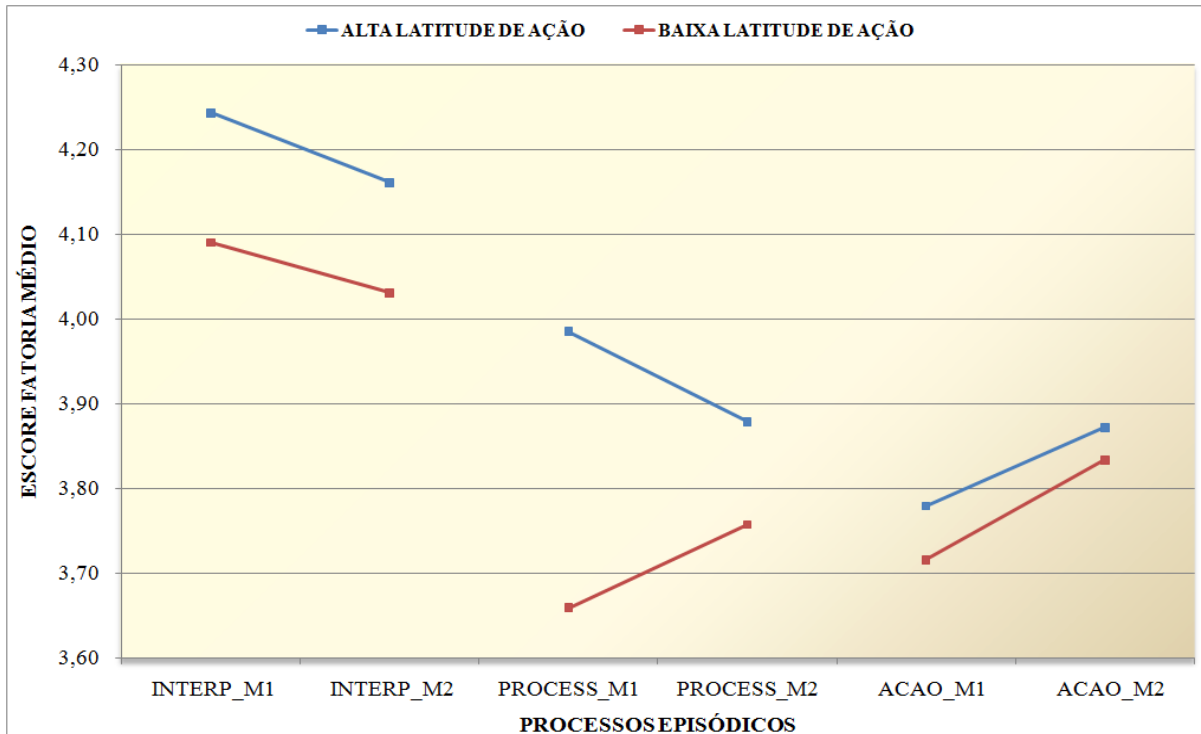


Gráfico 4: Análise do escore fatorial médio dos processos episódicos

Em todos os momentos e processos episódicos, o grupo estratégico com maior latitude de ação obteve escores fatoriais médios superiores.

Nesse sentido, as menores diferenças situam-se no processo de ação, tanto na parte inicial como ao final da gestão.

Os processos interpessoais, no primeiro e no segundo momento de gestão, bem como o processo de transição na parte final da gestão, apresentam diferenças intermediárias.

O processo que acusou a maior diferença entre os ambientes foi o processo de transição na parte inicial da gestão, com maior qualidade apresentada no ambiente de alta latitude de ação. Este pode ser um indício da falta de significância estatística entre o processo de ação no resultado organizacional no ambiente com menor latitude de ação, pois a menor qualidade

comparativa do processo de transição pode ter prejudicado o processo de ação e, conseqüentemente, o resultado.

Com relação aos escores fatoriais ao longo do tempo, os comportamentos de elevação e decréscimo foram semelhantes, com exceção do processo de transição. Nos dois ambientes o escore fatorial médio do processo de ação aumentou, e do processo interpessoal diminuiu. Já no processo de transição, o grupo estratégico de alta latitude de ação teve seu escore fatorial reduzido, o que não ocorreu com o de baixa latitude. Apesar desta redução, o escore do processo de transição, no ambiente de alta latitude, manteve-se superior.

6.2 Discussão das hipóteses de pesquisa

Este item apresenta uma discussão detalhada dos resultados iniciais apresentados no capítulo anterior. Com o intuito de facilitar o entendimento das relações contidas nas hipóteses, será apresentada uma representação visual para cada uma delas, levando em consideração o binômio tempo *versus* ambiente, o relacionamento, o valor referente ao coeficiente de caminho e a sua respectiva significância estatística.

H1: Os itens que compõem cada processo episódico manterão unicidade nos seus construtos, nos dois grupos estratégicos e nos dois momentos de gestão.

Segundo Marks *et al* (2001), a taxonomia dos processos episódicos pode ter alguns problemas de utilização no caso de equipes de gestão, devido à complexidade e interdependência das tarefas executadas, ou seja, processos episódicos podem ter a unicidade dos indicadores que compõem cada construto comprometida. Nesse caso, os processos de transição, ação e interpessoais podem acabar se mesclando ao longo do tempo de trabalho da equipe. Este fato ocorre, segundo os autores, devido à complexidade das tarefas de gestão e da dinâmica decisória não necessariamente linear. A suposição adjacente a este argumento é de que a unicidade dos processos pode vir a ser comprometida ao longo do tempo, bem como sob a influência de diferentes graus de latitude de ação.

Os 3 indicadores reflexivos do processo de transição, os 4 indicadores reflexivos do processo de ação e os 3 indicadores reflexivos do processo interpessoal, obtiveram validade convergente e discriminante com seus construtos, ao longo dos 8 anos de gestão, no ambiente de baixa latitude de ação.

No ambiente de alta latitude de ação, a validade discriminante dos construtos referentes aos processos episódicos foi comprometida na parte final da gestão, como mostra a análise de cargas cruzadas, na qual os indicadores “planejamento e formulação de estratégias” (construto: processo de transição), “monitoramento das equipes” (construto: processo de ação) e “gestão de conflitos” (construto: processo interpessoal) apresentaram carga em suas variáveis latentes inferior a alguns indicadores alocados, conceitualmente, a outros construtos.

Com esta situação, conforme mencionado no Capítulo 5 – Resultados, optou-se pela retirada dos 3 indicadores do modelo referente ao ambiente com maior latitude de ação na parte final da gestão, o que pode ser justificado pela parte estatística (validade discriminante) e pelo aspecto conceitual discutido por Marks *et al* (2001), para o qual determinados indicadores podem ser mais ou menos importantes na formação dos seus respectivos processos episódicos de acordo com a natureza da equipe, do ambiente no qual se encontra inserida, do momento no tempo da gestão e da complexidade de suas tarefas.

H2: A relação entre o processo de transição, ação e resultado é superior no grupo estratégico de alta latitude de ação, nos dois momentos da gestão.

Segundo Hambrick (2007), a latitude de ação é uma ponte para ativar o papel das equipes de gestão no resultado, um catalisador da influência da equipe de gestão. De acordo com Finkelstein (1988), a latitude de ação consiste no potencial de liberdade que o gestor possui para produzir resultados.

Assim, com maior a latitude de ação, era de se esperar melhor encadeamento entre os processos de transição – ação – resultado, o que foi constatado no ambiente com maior latitude de ação, ao longo de toda a dinâmica do processo decisório, sendo coerente com a

expectativa de Hambrick (2007). A Ilustração 38 mostra estas associações dentro de uma matriz envolvendo o tempo de gestão e latitude de ação ambiental.

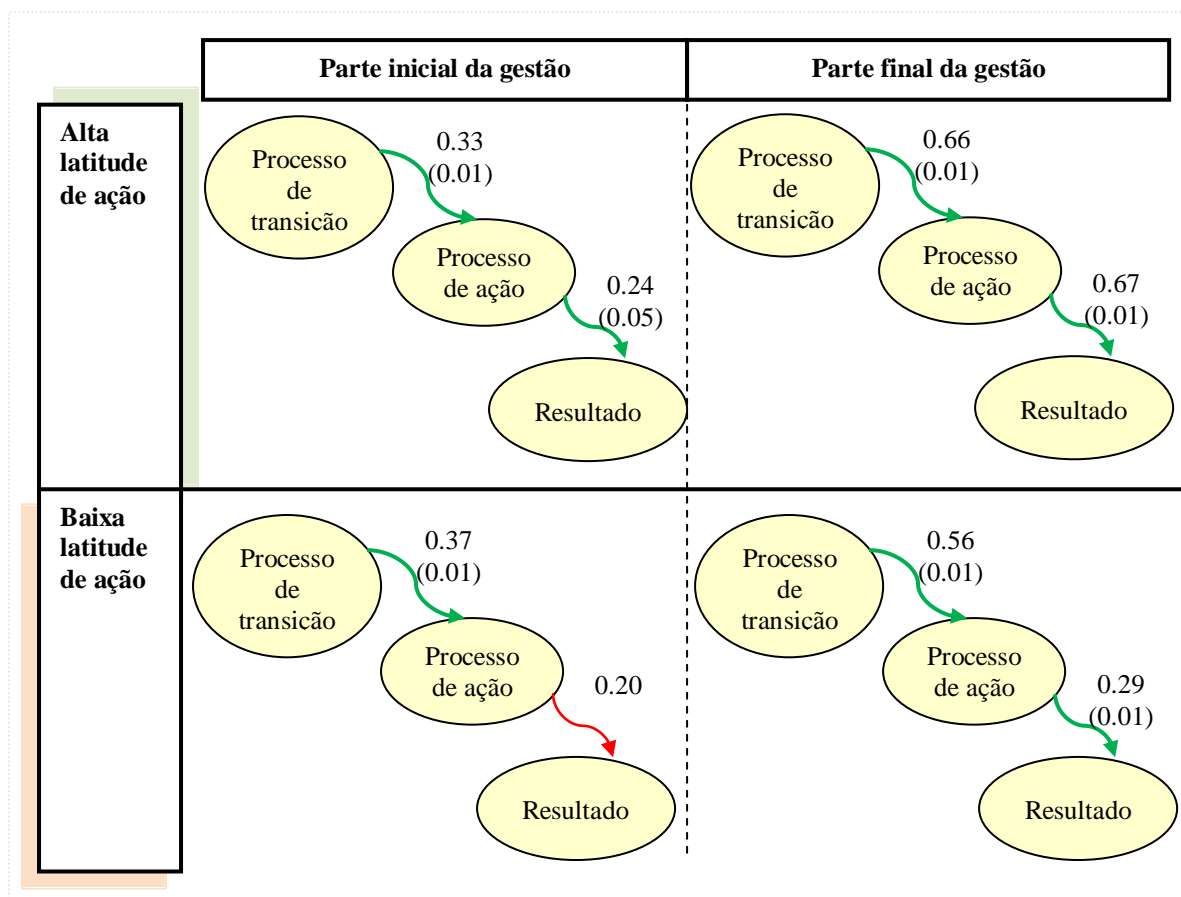


Ilustração 38: Encadeamento do processo de transição, ação e resultado

O tipo de ambiente e o tempo de gestão demonstraram ter impacto nas relações citadas. O ambiente de baixa latitude de ação, caracterizado, na parte inicial da gestão, por equipes de gestão que decidiram manter o posicionamento exclusivamente no mercado *Sonite*, ou seja, conservando a mesma estratégia geral na qual assumiram a gestão de suas empresas, não alcançou associação significativa entre processo de ação e os resultados organizacionais.

O monitoramento do progresso das metas, a criação de sistemas de monitoramento, o monitoramento interno da equipe e as atividades de coordenação não tiveram impacto no resultado organizacional dentro de um contexto de menor latitude de ação na parte inicial da gestão.

Todavia, ao longo do tempo (ano 5 ao ano 8), as empresas presentes no grupo estratégico *Sonite* começaram a experimentar, conforme descrito no item 4.3 – operacionalização da latitude de ação, uma maior instabilidade em suas demandas dentro de um cenário com baixa taxa de crescimento de mercado, ou seja, o acirramento da disputa intra-grupo estratégico potencializou a necessidade de articulação entre o processo de transição, o processo de ação, culminando nos resultados organizacionais.

O fator temporal e o acirramento da disputa por mercado, mesmo num ambiente com menor latitude de ação comparada ao grupo estratégico *Vodite*, mostraram-se importantes contingências na articulação bem sucedida entre o planejamento, a execução e o resultado organizacional.

O fator tempo, neste caso, pode ter exercido uma moderação no efeito das equipes sobre seus resultados.

H3: A relação entre o processo de ação do primeiro momento da gestão, com o processo de transição do segundo momento da gestão é positiva para ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).

Na **Hipótese 3**, a ligação temporal entre processos episódicos, conforme Marks *et al* (2001), mais especificamente entre o processo de ação na parte inicial da gestão e o processo de transição na parte final da gestão, só foi confirmada no ambiente de alta latitude de ação, como mostra a Ilustração 39.

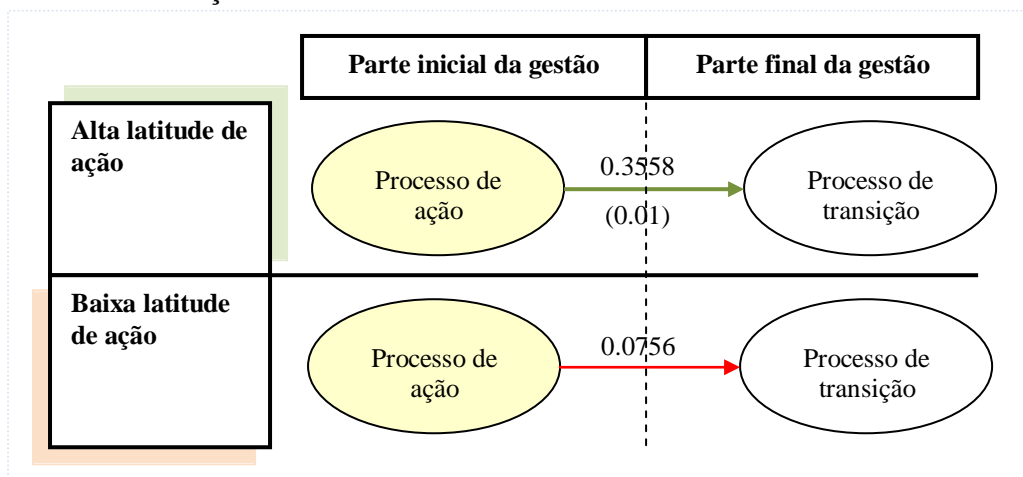


Ilustração 39: Relação entre o processo de ação e transição

Isso evidencia a necessidade de articulação mais acurada entre ação e planejamento ao longo do tempo em ambientes mais incertos, compostos por informações menos precisas e fragmentadas. Nesse caso, a hipótese confirmou-se parcialmente, pois o *link* não teve força significativa no ambiente de baixa latitude de ação.

A falta de associação, no ambiente com menor latitude de ação, entre o processo de ação do primeiro momento da gestão (ano 1 ao ano 4) e o processo de transição da parte final da gestão (ano 5 ao ano 8) pode ser explicada pela ausência de *link* significativo entre os processos de transição e ação nos resultados da parte inicial da gestão. Esta lacuna ocorrida em um primeiro momento foi suplantada na parte final da gestão, não pela articulação temporal contínua entre execução e planejamento, mas por meio de uma remodelagem nos processos na parte final da gestão. Nesse sentido, mudanças ambientais e temporais exerceram influência na relação de causa e efeito.

Essa especulação é coerente com a natureza dinâmica do processo decisório, pois as equipes de gestão pertencentes ao grupo de baixa latitude de ação mantiveram-se dentro do seu posicionamento de mercado inicial, ou seja, da mesma forma como assumiram a gestão de suas empresas simuladas, dentro do mercado *Sonite*.

Acresce que o ambiente destas empresas apresentava, até o quarto ano, baixa instabilidade e relativo crescimento de mercado. A instabilidade aumentou bastante no segundo momento da gestão (ano 5 ao ano 8), impondo novas formas de processar informações, desenvolver estratégias, monitorar o mercado e os concorrentes.

A mudança de ambiente entre o momento inicial e final pode ser uma das razões da ausência de articulação entre o processo de ação e transição entre momentos. Novas formas de articulação entre o processo de transição e ação fizeram-se necessárias na parte final da gestão, o que pode ser constatado pela significância da associação entre o processo de ação no resultado das empresas na segunda parte da gestão e por sua ausência na parte inicial.

H4: A relação entre o processo interpessoal e os processos de transição e ação é mais relevante no segundo momento da gestão e para o grupo estratégico de alta latitude de ação.

H5: A relação entre o processo interpessoal e o resultado organizacional é significativa apenas no segundo momento de gestão, para ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).

A **Hipótese 4** não se confirmou, pois o processo interpessoal teve forte relação com os processos de transição e ação ao longo de toda a dinâmica da gestão e nos dois ambientes, como mostra a Ilustração 40. O processo interpessoal, no ambiente de alta latitude de ação, não mostrou nenhuma relação direta, significativa, com o resultado organizacional, mas teve forte influência, carga de 0.72 e 0.47, no processo de transição ao longo do tempo, e 0.50 e 0.23 no processo de ação. Existem indícios, não verificados nesta pesquisa, de mediação da influencia do processo interpessoal nos resultados organizacionais por meio dos outros processos episódicos.

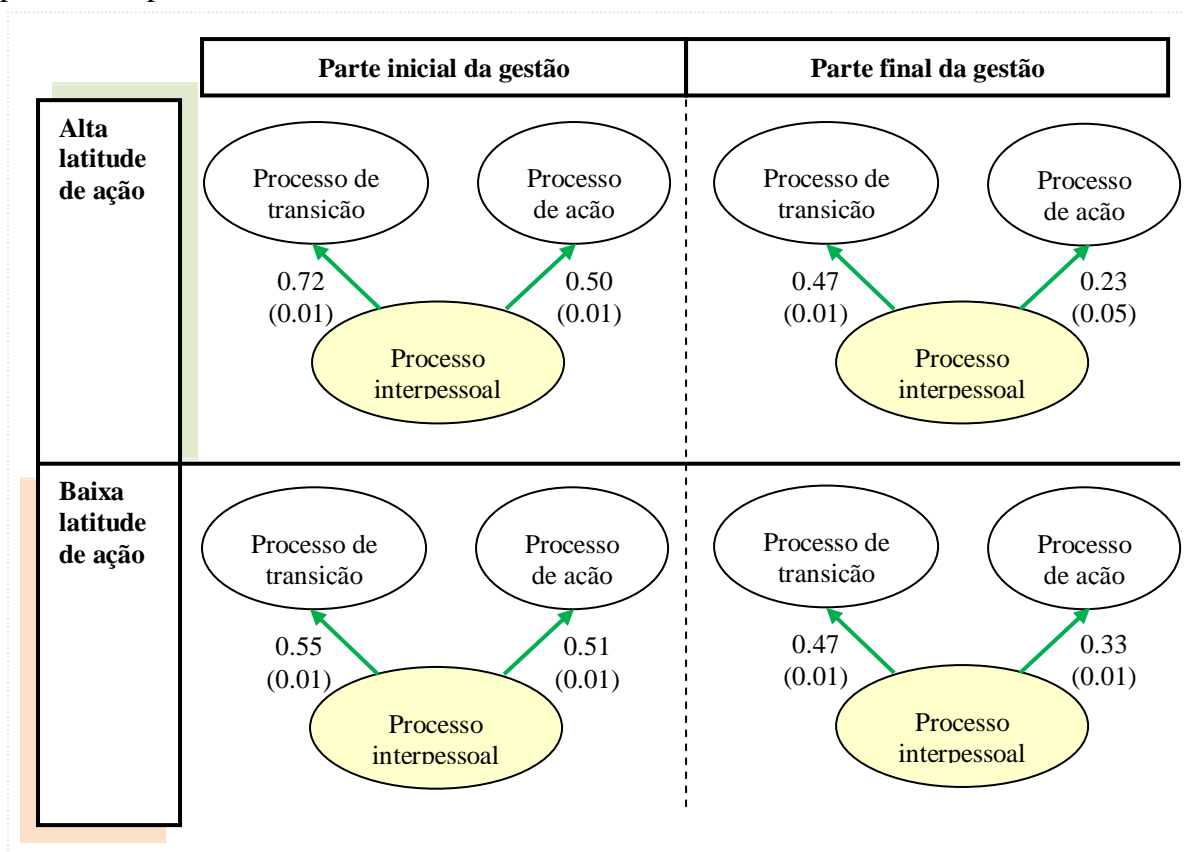


Ilustração 40: Relacionamentos na hipótese 4

Bradley *et al* (2003) argumentam que os processos interpessoais necessitam de tempo para impactar, de forma significativa, os processos e resultados de uma equipe, o que é mais evidente no caso de equipes que trabalhem por um período longo de tempo, como é o caso do presente estudo, no qual as equipes partilharam a gestão de uma empresa simulada por 9 rodadas de decisão, encontrando-se, semanalmente, para tal finalidade. Uma explicação para que o processo interpessoal tenha produzido efeitos significativos nos processos de transição e ação, mesmo na parte inicial da gestão, pode estar na escolha do número de episódios.

Nesta tese, o modelo de pesquisa operacionalizou 2 episódios, momento 1 (ano 1 ao ano 4) e momento 2 (ano 5 ao ano 8). O tamanho estendido de cada momento de gestão foi útil para a produção de análises comparativas sobre os ambientes de alta e baixa latitude de ação, pois a entrada das empresas no mercado *Vodite* se deu, majoritariamente, entre o terceiro e quarto ano. Todavia, com relação ao processo interpessoal, intervalos menores de medição, talvez a cada 2 rodadas, ou seja, 2 anos de gestão, poderiam trazer melhores resultados sobre a influência dos processos interpessoais nos processos de transição e ação. Tal alternativa não compromete o achado da hipótese e lança outras possibilidades para estudos futuros.

Não se confirmou a **Hipótese 5**, que trata sobre a relação direta entre o processo interpessoal e o resultado organizacional. A hipótese previa uma ligação significativa apenas no segundo momento da gestão, pois as equipes, com o decorrer do tempo, teriam maiores chances de aproveitar seus relacionamentos interpessoais para o atendimento de suas metas. Além disso, previa uma maior aderência dessa relação no ambiente de alta latitude de ação.

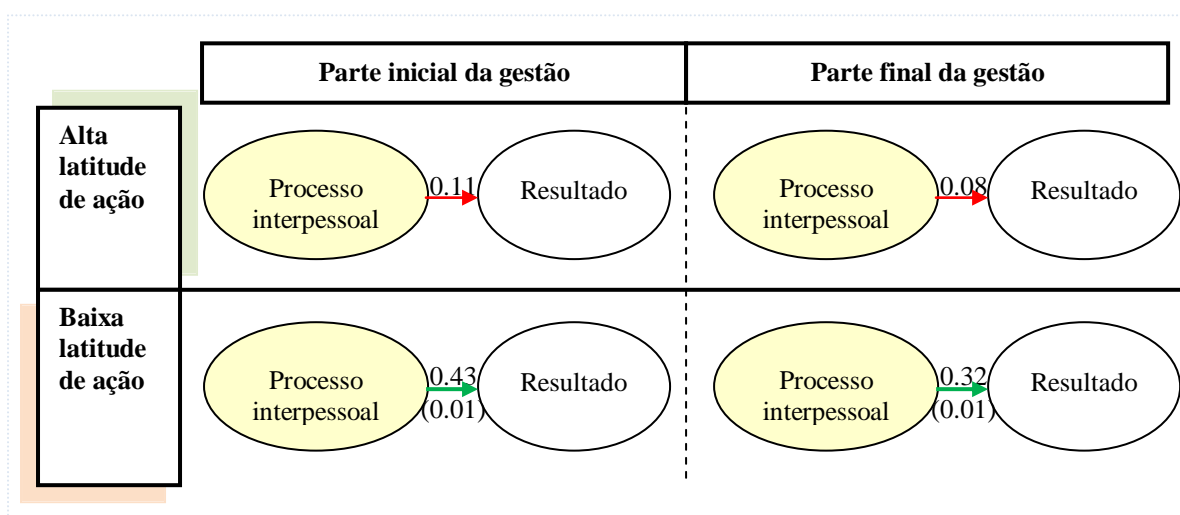


Ilustração 41: Relacionamentos na hipótese 5

Como mostra a Ilustração 41, o grupo de alta latitude de ação não apresentou significância estatística na relação. Já o grupo com menor latitude de ação apresentou coeficientes de caminho fortes e significativos ao longo de toda a dinâmica da gestão.

Fazendo-se uma análise do efeito indireto, conforme mencionado no capítulo referente à metodologia de pesquisa, do processo interpessoal no resultado organizacional, chega-se a novas possibilidades de interpretações.

O coeficiente de caminho entre o processo interpessoal e o resultado organizacional (efeito direto) no ambiente de alta latitude de ação, foi de 0.11 e 0.08 (sem significância estatística), na parte inicial e final da gestão e o efeito total desta relação foi de 0.29 e 0.44 (com significância estatística ao nível de 1%).

Os números demonstram um efeito indireto do processo interpessoal nos resultados da ordem de 0.18 e 0.36, mediados tanto pela qualidade dos processos de transição como de ação. O relacionamento nesse ambiente mostrou-se mais complexo do que arquitetado ao longo do trabalho, demonstrando a importância dos processos interpessoais sobre os resultados empresariais, por meio dos outros processos episódicos constantes na taxonomia proposta por Marks *et al* (2001).

Esse efeito indireto teve maior força na parte final da gestão. Este aspecto temporal é coerente com o aumento da articulação entre os processos de transição e ação com o resultado organizacional neste período.

Com relação às empresas pertencentes ao grupo estratégico *Sonite*, uma possibilidade para a forte aderência do processo interpessoal no resultado organizacional, no ambiente de baixa latitude de ação, pode residir na menor força dos outros processos episódicos (transição e ação) no resultado organizacional.

As equipes, em um ambiente de menor turbulência, apoiaram-se, na parte inicial da gestão, com maior intensidade, nos seus processos interpessoais e perfil (no primeiro momento com preponderância do conhecimento prévio dos gestores) para o alcance de seus resultados organizacionais. No segundo momento, com os grupos estratégicos já estabelecidos, o fator

propensão ao risco também foi ativado no perfil das equipes. Da mesma forma, houve uma melhoria na relação entre processo de transição, ação e resultado. Com isso, na parte final da gestão, o processo interpessoal perdeu um pouco da força de seu impacto direto no resultado, mas ainda continuou significativo.

Mesmo não cabendo no escopo deste trabalho, pode-se especular sobre uma possível mudança da relação direta no ambiente de baixa latitude de ação: se momentos futuros fossem analisados, ou seja, após o oitavo ano da gestão, a ligação perderia totalmente sua significância, assemelhando-se ao tipo de relação verificado no mercado de alta latitude de ação?

H6: O perfil das equipes influencia, positivamente, os processos episódicos e o resultado organizacional, nos dois momentos da gestão e em ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).

A **Hipótese 6**, mostrou-se mais complexa do que o pesquisador imaginava, pois os indicadores que compõem o construto referente ao perfil das equipes de gestão tiveram diferentes associações ao perfil, tanto no nível ambiental como temporal, conforme mostra a Ilustração 42.

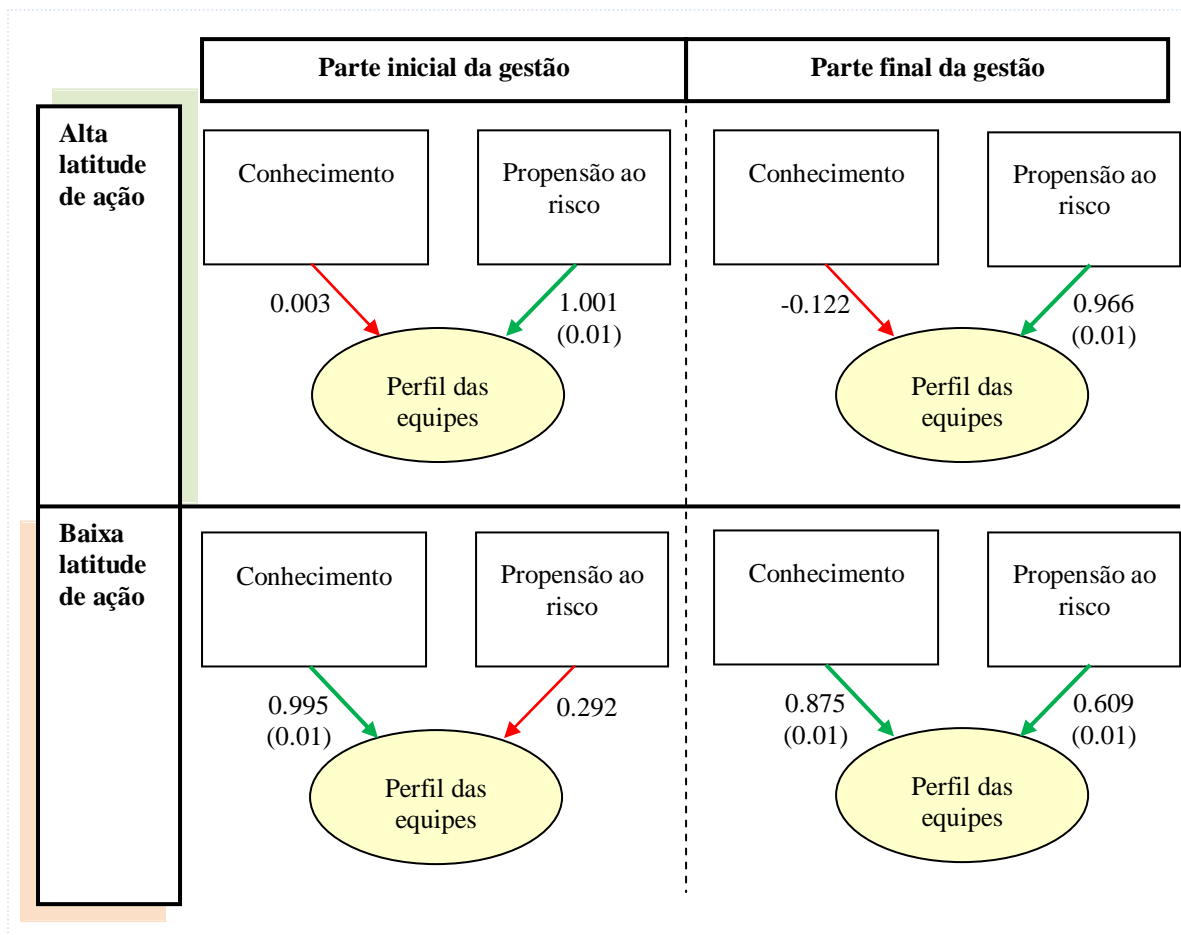


Ilustração 42: Composição do perfil das equipas

No ambiente de alta latitude de ação, o grau de propensão ao risco dos gestores foi o único indicador vinculado ao perfil das equipas de gestão ao longo de toda a dinâmica.

No ambiente com menor latitude de ação, no qual as equipas decidiram pela continuidade de posicionamento de mercado, o conhecimento prévio dos gestores apresentou-se como o único indicador associado ao perfil das equipas na parte inicial da competição. No segundo momento, com os grupos estratégicos já consolidados e com a competição acirrando-se intra-grupos estratégicos, o conhecimento prévio continuou ativo, mas o grau de propensão ao risco dos gestores começou, também, a fazer parte, de forma significativa, do perfil das equipas de gestão.

Quanto à relação direta entre o perfil das equipas de gestão e o resultado organizacional, o *link* foi positivo em ambos os ambientes na parte inicial da gestão, embora com carga superior no

ambiente de alta latitude de ação. Na parte final da gestão, a necessidade da relação direta entre o perfil das equipes e o resultado foi reduzida, perdendo sua significância estatística, conforme Ilustração 43.

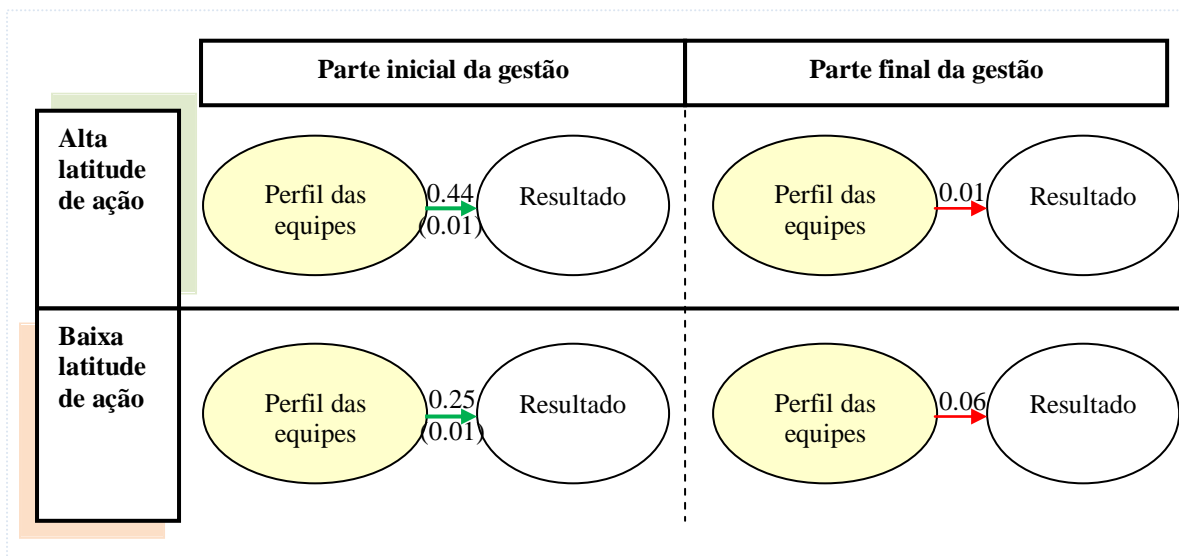


Ilustração 43: Relacionamento entre perfil e resultado organizacional

Já a relação entre o perfil das equipes e os processos episódicos apresentou, conforme Ilustração 44, o seguinte comportamento no grupo estratégico com menor latitude de ação: conhecimento prévio relacionado à qualidade do processo de transição, mas sem ligação com o processo de ação na parte inicial da gestão; na parte final da gestão, apresentou baixa associação negativa, mas significativa no processo de transição, e maior associação positiva no processo de ação. O fator grau de propensão ao risco apareceu fortemente ligado ao perfil e ao processo de ação das equipes constituintes do grupo estratégico de maior latitude de ação.

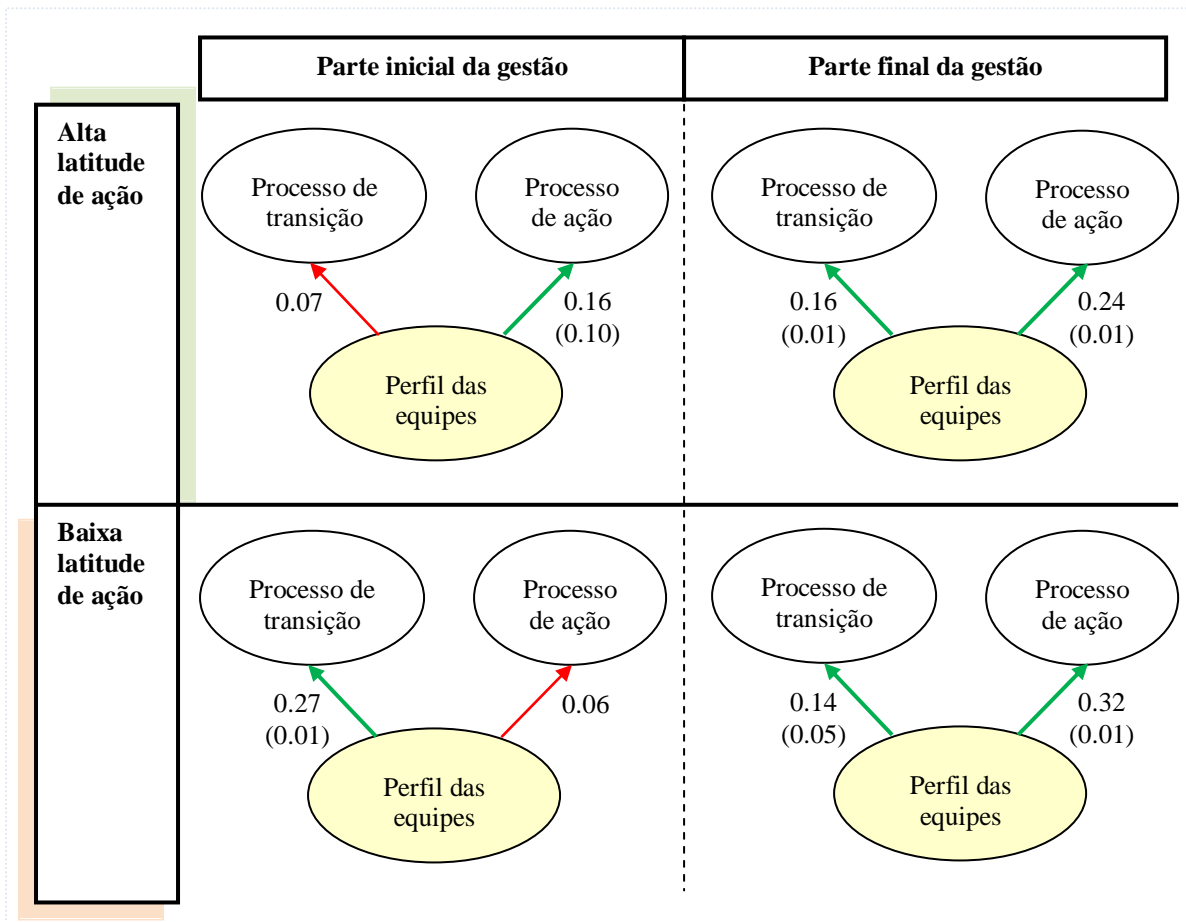


Ilustração 44: Relacionamento entre perfil e processos episódicos

Assim, mesmo com a possibilidade de descrição das relações, a hipótese 6 não se confirmou.

H7: A variável resultado organizacional, nos 3 modelos de análise (geral, alta latitude de ação e baixa latitude de ação) é melhor explicada no segundo momento da gestão.

H8: A variável resultado organizacional é melhor explicada, nos dois momentos de gestão, no modelo do grupo estratégico com alta latitude de ação.

O resultado organizacional, composto pelo valor das ações das empresas em cada momento de gestão, já foi alvo das hipóteses temporais-ambientais H2, H5 e H6. Todavia, por ser uma variável de destaque dentro da fundamentação teórica, bem como de suma importância no

mundo real dos negócios, possui duas hipóteses específicas, fazendo um fechamento dentro da influência do binômio tempo / latitude de ação na dinâmica global do processo decisório.

As duas hipóteses foram confirmadas, como mostra a Ilustração 45, o que aponta o fator tempo como um potencial catalisador da influência das equipes de gestão nos resultados organizacionais, ou seja, a experiência adquirida pelos gestores ao longo da dinâmica do processo decisório propicia melhor entendimento das particularidades e dos desafios mercadológicos, bem como melhor observação da concorrência, das limitações de recursos e oportunidades de mercados.

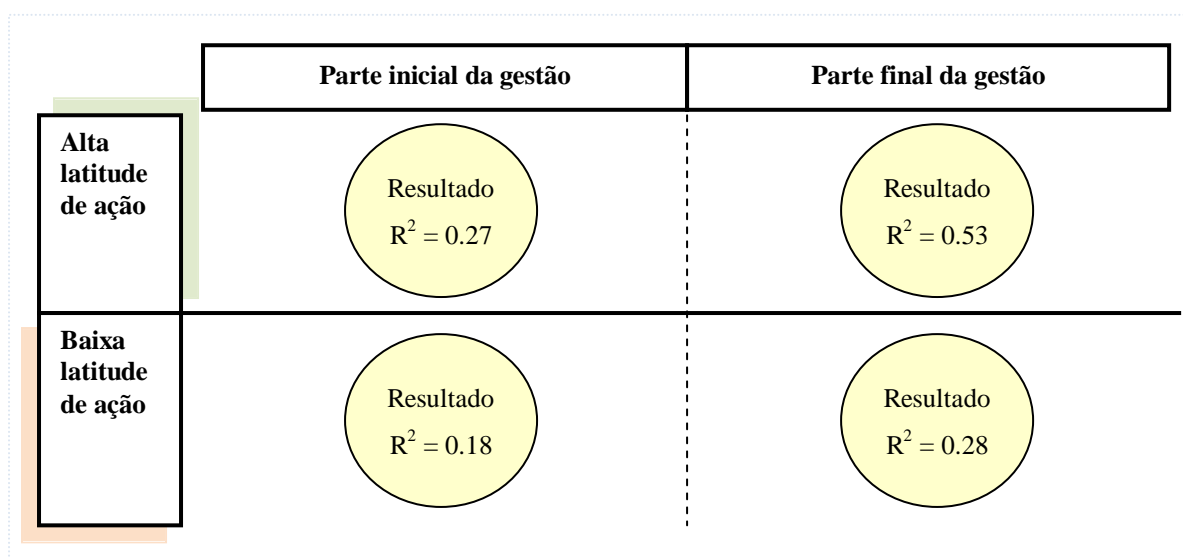


Ilustração 45: Explicação do resultado organizacional

O elemento tempo mostrou-se contingência relevante para o incremento da participação da qualidade dos processos desenvolvidos pelos gestores nos resultados organizacionais, independentemente do ambiente, porém, mais forte no ambiente com maior instabilidade de demanda, com maior crescimento de mercado e maior diferenciação de produtos, tanto no primeiro momento da gestão (ano 1 ao ano 4) como na parte final da gestão (ano 5 ao ano 8). Essa constatação demonstra a força conjunta das contingências temporais-ambientais, analisadas simultaneamente pelo *design* do modelo proposto nesta pesquisa.

Este achado é convergente com o papel moderador da latitude de ação na efetiva participação das equipes de gestão nos resultados organizacionais, proposto por Hambrick (2007). Além disso, é coerente com o argumento de Bourgeois (1984), no qual o ambiente e os gestores

possuem papéis interdependentes, onde o gestor pode influenciar o ambiente em determinados níveis e o ambiente pode influenciar a ação e os processos desenvolvidos pelos gestores.

7. CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as potenciais contribuições da pesquisa no entendimento das relações de causa e efeito entre o perfil dos gestores e os processos episódicos no resultado organizacional sob diferentes condições ambientais (alta e baixa latitude de ação) e de tempo (parte inicial e parte final da gestão), suas limitações e propostas de novos estudos para o avanço dos resultados obtidos e aprofundamento teórico e prático do tema.

7.1 Contribuições da pesquisa

O trabalho ofereceu elementos para a análise dos resultados de cada modelo: geral, de maior latitude de ação e de menor latitude de ação, dando suporte para o entendimento teórico dos achados e a interpretação dos resultados específicos de cada hipótese de pesquisa, culminando em contribuições teóricas, metodológicas e implicações práticas, conforme mostra a Ilustração 46.

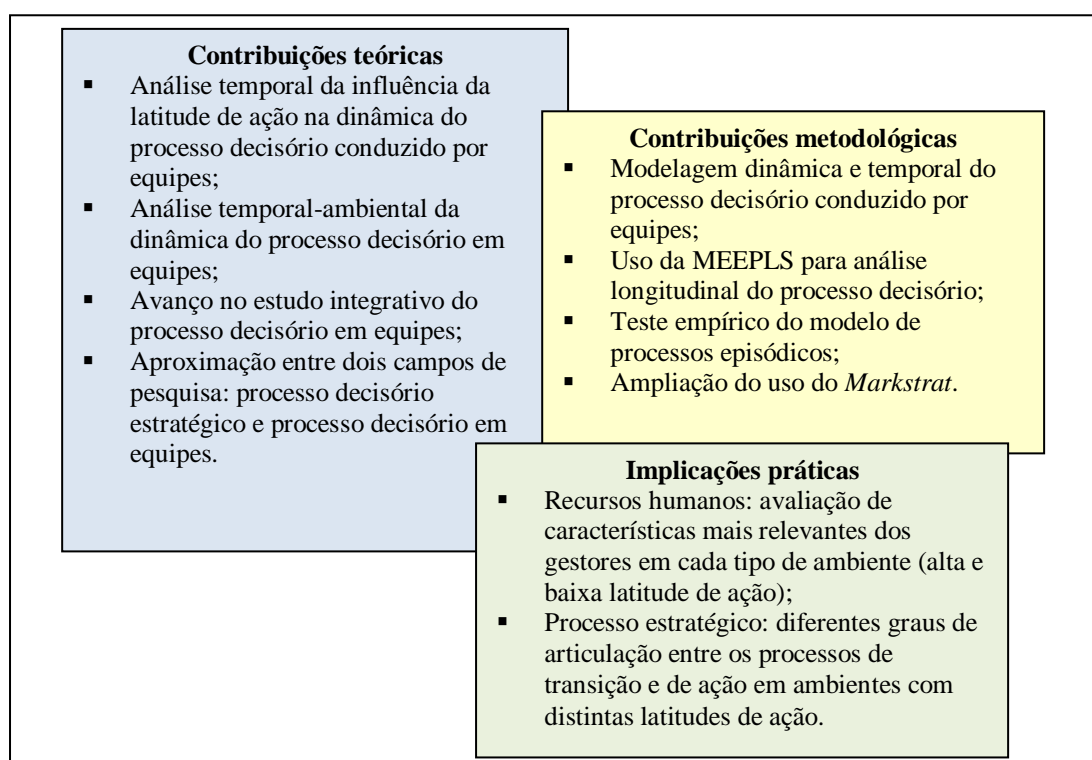


Ilustração 46: Síntese das contribuições da pesquisa

7.1.1 Contribuições teóricas

Este é o primeiro estudo, dentro do escopo da revisão de literatura efetuada, a analisar a influência da latitude de ação na dinâmica do processo decisório conduzido por equipes ao longo do tempo.

Da mesma forma, a pesquisa inovou pela criação e checagem de hipóteses temporais-ambientais, investigando a dinâmica do processo decisório em dois momentos de gestão e em dois grupos estratégicos com distintas latitudes de ação. Esta modelagem permitiu a análise de diferenças e similaridades na relação entre o perfil das equipes de gestão, os processos episódicos (transição, ação e interpessoal) e o resultado organizacional, em ambiente com alta e baixa latitude de ação ao longo do tempo, avançando na literatura sobre processo decisório estratégico conduzido por equipes.

Além disso, uma das contribuições reside na aproximação de dois campos acadêmicos: pesquisas sobre o processo decisório estratégico e sobre o processo decisório em equipes.

Abaixo, seguem considerações sobre cada contribuição.

1) Análise da influência temporal da latitude de ação na dinâmica do processo decisório conduzido por equipes.

O binômio ambiente *versus* tempo, traduzido na pesquisa como latitude de ação e momento da gestão, desempenhou papel significativo na dinâmica do processo decisório. Esta influência foi verificada no nível do perfil das equipes, caracterizado pelo conhecimento prévio em Administração de Empresas e o grau de propensão ao risco, nos processos episódicos, de transição, ação e interpessoais, e no resultado organizacional das empresas simuladas.

Este foi o primeiro estudo, dentro da limitação de escopo da fundamentação teórica, que analisou a dinâmica do processo decisório conduzido por equipes em quatro dimensões, conforme mostra a Ilustração 47.

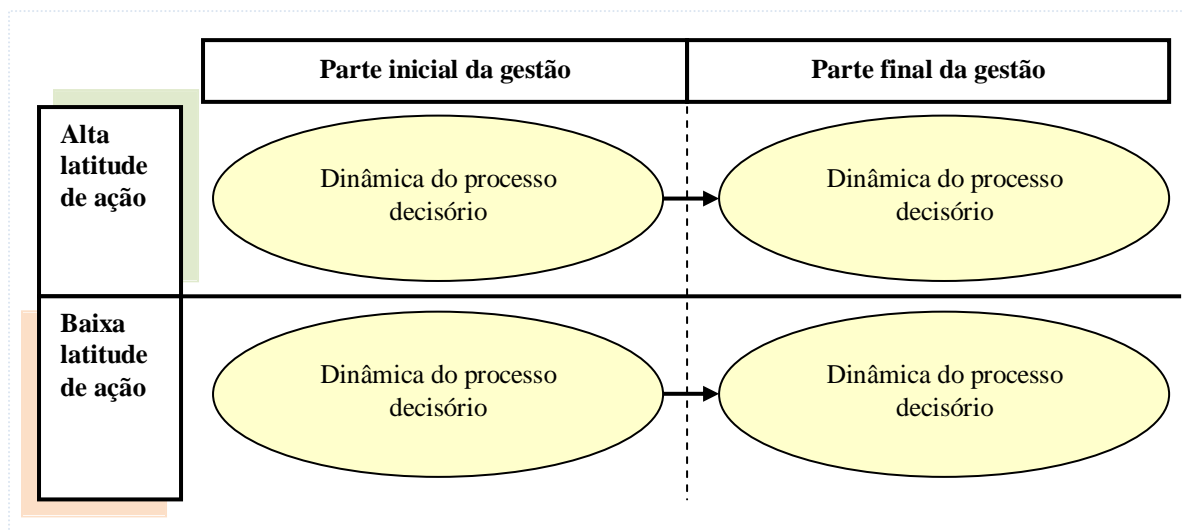


Ilustração 47: Visão temporal-ambiental do processo decisório

Estas dimensões possibilitaram a criação de hipóteses temporais-ambientais, bem como a análise de diferenças e similaridades entre os quatro quadrantes, criando uma análise dinâmica da influência da latitude de ação sobre a dinâmica do processo decisório.

2) Análise temporal-ambiental da dinâmica do processo decisório em equipes.

A tese buscou uma investigação simultânea de duas perspectivas de análise do processo decisório estratégico. De um lado, a visão determinista articulada por alguns autores, como, por exemplo, Porter (1980), na qual o ambiente é o principal elemento direcionador dos resultados de uma empresa em uma dada indústria, de outro lado a perspectiva que enfatiza o papel central das escolhas dos gestores na definição de estratégias, processos e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais (ANDREWS, 1971; CHILD, 1972; HAMBRICK e MASON, 1984).

As duas perspectivas são diferentes, mas não necessariamente apostas, conforme descrito por Bourgeois (1984), ou seja, ambientes diferentes podem possibilitar distintos graus de influencia dos gestores no desempenho de suas empresas.

Nesta linha, esta pesquisa seguiu as recomendações de Hambrick (2007), nas quais a latitude de ação dos gestores desempenha um elo moderador na influencia das equipes de gestão nos resultados.

A Ilustração 48 mostra uma síntese das relações temporais-ambientais encontradas.

	Parte inicial da gestão	Parte final da gestão
Alta latitude de ação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ativação da propensão ao risco das equipes. ▪ Articulação entre processo de transição, ação e resultado. ▪ Processos interpessoais influenciando a qualidade dos processos episódicos, mas não diretamente no resultado. ▪ Influência do perfil das equipes no processo de ação e no resultado. ▪ Modelo com maior explicação do resultado organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ativação da propensão ao risco das equipes. ▪ Articulação entre processo de transição, ação e resultado. ▪ Processos interpessoais influenciando a qualidade dos processos episódicos, mas não diretamente no resultado. ▪ Influência do perfil das equipes no processo de transição e ação, mas não no resultado. ▪ Aumento da explicação do resultado organizacional.
	Link entre o processo de ação (momento 1) e o processo de transição (momento 2)	
Baixa latitude de ação	Sem link entre o processo de ação (momento 1) e o processo de transição (momento 2)	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ativação do conhecimento prévio em Administração de Empresas. ▪ Falha na articulação entre processo de transição, ação e resultado. ▪ Processos interpessoais influenciando a qualidade dos processos episódicos e no resultado. ▪ Influência do perfil das equipes no processo de transição e no resultado. ▪ Menor explicação do resultado organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ativação do conhecimento prévio e da propensão ao risco das equipes. ▪ Articulação entre processo de transição, ação e resultado. ▪ Processos interpessoais influenciando a qualidade dos processos episódicos e no resultado. ▪ Influência do perfil das equipes no processo de transição e ação, mas não no resultado. ▪ Aumento da explicação do resultado organizacional, mas ainda menor que o ambiente de alta latitude de ação.

Ilustração 48: Síntese das relações temporais-ambientais.

Como principais diferenças e similaridades em cada um dos quadrantes analíticos da Ilustração 48, podem-se destacar:

- Diferença na relevância das características dos gestores em distintos contextos ambientais: O grau de propensão ao risco dos gestores mostrou grande associação com

o perfil dos gestores no ambiente de alta latitude de ação, enquanto no ambiente com menor latitude de ação, a associação mostrou-se mais significativa com o conhecimento prévio dos gestores em Administração de Empresas;

- O modelo temporal-ambiental teve um maior poder explicativo dos resultados organizacionais no ambiente de alta latitude de ação;
- A influência do perfil das equipes nos resultados organizacionais foi relevante apenas na parte inicial da gestão, na parte final os gestores tiveram associação significativa, apenas, com os processos episódicos;
- Maior encadeamento entre o processo de transição, ação e resultado organizacional no ambiente de alta latitude de ação.

Em suma, o tempo e o tipo de contexto ambiental mostraram-se importantes contingências para os achados desta pesquisa.

3) Avanço no estudo integrativo no processo decisório estratégico em equipes.

Faz-se interessante destacar as diferenças dos achados em outras pesquisas sobre processo decisório estratégico e processo decisório conduzido por equipes, levantadas na fundamentação teórica (PAPADAKIS *et al*, 1998; HITT e TYLER, 1991; SAUAIA, 2006; MATHIEU e SCHULZE, 2006).

Papadakis *et al* (1998) estudaram a influência da alta gestão, da natureza da decisão estratégica e dos fatores contextuais nas características do processo decisório. Este estudo usou como unidade de análise as decisões estratégicas, num total de 70. Uma análise de regressão múltipla, para cada uma das sete características do processo decisório, foi rodada. Todas as dimensões do modelo proposto tiveram alguma associação com as características do processo decisório, mas a predominante foi o tipo de decisão.

Enquanto a pesquisa de Papadakis *et al* (1998) possibilitou um grande detalhamento do impacto das variáveis nas características do processo decisório estratégico, de forma *cross sectional*, esta tese forneceu uma visão mais dinâmica da influência temporal e da latitude de ação (contexto ambiental), nas características da equipe de gestão, processos episódicos e

resultados organizacionais. A tese possibilitou o encontro de diferentes ativações das características da alta gestão, com contingências temporais-ambientais. Ou seja, a relevância do conhecimento prévio dos gestores, bem como do seu grau de propensão ao risco, foram analisados de forma dinâmica na tese, diferentemente da influência estática analisada por Papadakis *et al* (1998). Este pode ser um dos motivos pelo qual o risco e o conhecimento tiveram associações tímidas no modelo de Papadakis e ativações diferenciadas no caso da tese.

Da mesma forma, Hitt e Tyler (1991) encontraram grande suporte entre a racionalidade, caracterizada por critérios objetivos de decisões sobre aquisições de empresas, enquanto acharam influências menores das características dos gestores e da indústria.

A forma com que a tese foi construída, separando-se dois bancos de dados com distintos graus de latitude de ação (alto e baixo), possibilitou o teste da dinâmica do processo decisório em grupos estratégicos com contextos ambientais semelhantes. O fato de estudar a dinâmica em grupos estratégicos com características ambientais diferentes entre si forneceu novos *insights*, tais como: diferentes características dos gestores são ativadas em diferentes contextos ambientais, o processo decisório estratégico possui diferentes articulações com os resultados organizacionais em ambientes com baixa e alta latitude de ação.

No caso da associação entre o conhecimento prévio das equipes em Administração e Empresas e o desempenho das equipes simuladas, Sauer (2006) não encontrou nenhuma relação significativa ao longo dos sete períodos de gestão. Uma possível explicação reside no *design* construído pela pesquisa de Sauer (2006), que permitiu uma relação bivariada entre o conhecimento e o resultado, por meio de análise das correlações. No caso da tese, com a elaboração do modelo temporal-ambiental, percebeu-se que o conhecimento teve um papel relevante dentro do contexto ambiental de baixa latitude de ação, tanto no primeiro como no segundo momento da gestão, mas sem associação significativa no ambiente de alta latitude de ação. Isto demonstra que a complexa natureza multidimensional da dinâmica do processo decisório requer *designs* de pesquisa igualmente integrados pela análise interligada dos fatores influenciadores do desempenho organizacional.

Com relação ao trabalho empírico mais próximo desta tese, desenvolvido por Mathieu e Schulze (2006), a tese apresenta algumas diferenças e similaridades, conforme Quadro 22.

Quadro 22: Tese versus Mathieu e Schulze (2006)

Variáveis	Tese	Mathieu e Schulze (2006)
Processo interpessoal	<p>Teve associação positiva com o resultado organizacional, apenas no ambiente de baixa latitude de ação, nos dois momentos da gestão.</p> <p>Influência indireta, por meio dos processos de transição e ação, no resultado organizacional do ambiente de alta latitude de ação.</p> <p>Teve associação positiva com o processo de transição e ação ao longo de toda a dinâmica, nos dois ambientes.</p>	<p>Não teve associação direta com o resultado organizacional.</p> <p>Teve associação significativa com o processo de transição, acarretando em uma influência indireta no resultado organizacional.</p>
Processo de transição	<p>Associação significativa com o processo de ação, nos dois momentos e ambientes.</p> <p>Obs.: A tese não testou o efeito direto do processo de transição no resultado organizacional.</p>	<p>Associação significativa com o resultado organizacional.</p>
Conhecimento prévio	<p>Desempenhou papel ativo apenas no ambiente de baixa latitude de ação.</p>	<p>Ajudou diretamente no resultado organizacional e, indiretamente, pela melhoria da qualidade do processo de transição.</p>
Contexto ambiental	Utilizado	Não utilizado
Propensão ao risco	Utilizado	Não utilizado
Planos formais	Não utilizado	Utilizado
Processo de ação	Utilizado	Não utilizado

O Quadro 22 apresenta um sumário dos resultados de cada pesquisa, apenas nas variáveis em comum, ou seja, utilizadas nos dois estudos. A propensão ao risco das equipes, componente do perfil das equipes na tese, não foi objeto de análise no trabalho de Mathieu e Schulze (2006), como também o processo de ação, componente integrante da taxonomia de processos episódicos desenvolvida por Marks *et al* (2001). Os planos formais estratégicos, realizados antes do processo decisório, não foram objeto de análise nesta tese.

Com relação às variáveis em comum, percebem-se resultados semelhantes, mas apenas sob o ponto de vista de determinado ambiente.

O processo interpessoal, tanto na tese (apenas no ambiente de alta latitude de ação) como em Mathieu e Schulze (2006), não teve associação com o resultado organizacional, mas

demonstrou efeitos indiretos por meio dos outros processos episódicos. No ambiente de baixa latitude de ação a associação se estabeleceu na tese.

O processo de transição foi estudado, em Mathieu e Schulze (2006), como um vínculo direto com o resultado operacional. A tese não adotou esta perspectiva, seguindo a idéia do encadeamento entre os processos de transição e ação proposta por Marks *et al* (2001).

Os dois estudos contribuem para um melhor entendimento da dinâmica do processo decisório conduzido por equipes, Mathieu e Schulze (2001) com um modelo hierárquico, com análises do impacto de atributos iniciais (conhecimento e plano formal) em processos episódicos (transição e interpessoal) nos resultados organizacionais, ambos acessados ao longo do tempo. A tese buscou incorporar a latitude de ação para uma análise temporal do efeito do perfil da equipe (conhecimento e propensão ao risco) nos processos episódicos (transição, ação e interpessoal) e no resultado organizacional.

4) Aproximação entre dois campos de pesquisa: processo decisório estratégico e processo decisório conduzido por equipes.

Ao longo da fundamentação teórica, principalmente na síntese apresentada no item 2.6, percebeu-se que os modelos de análise do processo decisório estratégico, nos últimos 20 anos, têm consolidado alguns fatores-chaves para uma investigação integrada: características dos gestores, do processo decisório, fatores específicos da decisão, natureza da decisão estratégica, fatores contextuais (internos e externos) resultados (econômicos e do processo em si). Já os modelos de análise do processo decisório conduzidos por grupos, apresentam tentativas integradoras bastante diversificadas em relação aos fatores-chaves utilizados.

A tese buscou uma aproximação dos dois campos pelas lacunas comuns, como por exemplo: predominância de estudos estáticos, *cross sectionals* e pouca importância dada à variável tempo na construção das pesquisas, bem como lacunas unilaterais: menor uso dos aspectos cognitivos e potencial uso do conceito de latitude de ação como ponte entre a visão determinista e o papel das escolhas dos gestores na análise do processo decisório estratégico; modelos de análise do processo decisório em grupos muito diversificados, com variáveis e

relacionamentos muito diferentes, dificultando a aproximação entre os dois campos de pesquisa.

Com isso, o modelo apresentado na tese provocou uma maior aproximação entre os dois campos pelos seguintes pontos: a) reflexão teórica sobre as diferenças e similaridades entre estrutura de análise e achados; b) junção de dois modelos na construção conceitual do *design* de pesquisa, *Upper Echelon Theory* e Processos Episódicos e c) incorporação de contingências temporais-ambientais com a separação das análises em ambientes com alta e baixa latitude de ação.

7.1.2 Contribuições metodológicas

As contribuições metodológicas envolvem o design dinâmico e temporal da pesquisa, avanço do teste empírico do modelo de processos episódicos, o uso da MEEPLS como técnica estatística multivariada para a análise quantitativa e a ampliação do uso do *software Markstrat* como ambiente para pesquisa em gestão.

1) Modelagem dinâmica e temporal do processo decisório conduzido por equipes.

O *design* de pesquisa, multidimensional e dinâmico, possibilitou a criação de hipóteses temporais-ambientais, pela separação do banco de dados amostral em dois estratos de tempo (momento 1 e momento 2) e dois estratos de latitude de ação (ambiente de alta latitude de ação – grupo estratégico *Vodite* e ambiente de baixa latitude de ação – grupo estratégico *Sonite*). Cada hipótese contemplou elementos do modelo I-P-O proposto sujeitos à contingência simultânea do tempo e do ambiente.

Esta modelagem contribui para a teoria, tanto da vertente que aborda modelos integrados para a análise do processo decisório, de cunho mais estratégico (PAPADAKIS *et al*, 1998; HITT e TYLER, 1991; RAJAGOPALAN *et al*, 1993; RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996; GINSBERG e VEKATRAMAN, 1985; HAMBRICK e MASON, 1984) como para a vertente que estuda a efetividade de grupos de trabalho, de natureza organizacional, comportamental e

psicológica (GLADSTEIN, 1984; TANNENBAUM *et al*, 1992; GERSICK, 1988; MARKS *et al*, 2001; MATHIEU e SCHULZE, 2006), pela incorporação simultânea dos aspectos temporal e ambiental para a análise do processo decisório conduzido por grupos.

Tal incorporação promoveu um *design* de pesquisa dinâmico, ou seja, diferente dos modelos estáticos, de característica *cross sectional* encontrados na literatura sobre modelos integrados para a análise do processo decisório e sobre os modelos para o estudo da efetividade dos processos decisórios conduzidos por grupos. A configuração de pesquisas com *design* mais dinâmico é um anseio de pesquisadores como, por exemplo, Papadakis *et al* (1998).

Diversos autores apontam a exploração de aspectos dinâmicos e temporais na análise do processo decisório como uma oportunidade para novas descobertas (HAMBRICK, 2007; RAJAGOPALAN *et al*, 1993).

2) Teste empírico do modelo de processos episódicos.

Outra contribuição é o teste empírico, dentro do escopo geral desta pesquisa, da taxonomia para avaliação de processos episódicos proposta por Marks *et al* (2001). O estudo de Mathieu e Schulze (2006) testou o modelo teórico proposto por Marks *et al* (2001) com a técnica estatística denominada HLM – *Hierarchical Linear Model*.

Além de testar o modelo com ferramenta estatística diferente, Mathieu e Schulze (2006) não utilizaram todos os processos episódicos, mas apenas o processo de transição e o interpessoal da taxonomia desenvolvida por Marks *et al* (2001).

3) Uso da MEEPLS para a análise longitudinal do processo decisório.

Utilização da MEEPLS, modelagem de equações estruturais via *partial least squares*, para a análise longitudinal da dinâmica do processo decisório sob diferentes perspectivas ambientais.

A escolha desta técnica, em conjunto com o *design* da pesquisa, possibilitou a observação de múltiplas relações de dependência e interdependência ao longo da gestão simulada.

4) Ampliação do uso do *software Markstrat* para pesquisa em gestão.

Outro fator de destaque é a ampliação do uso do *software* de simulação de negócios *Markstrat* para pesquisas em gestão com o uso de técnicas estatísticas multivariadas mais sofisticadas. A expressiva maioria das pesquisas em gestão com o uso do *Markstrat* utilizou, conforme verificado no levantamento sintetizado no Quadro 9, regressões simples, regressões múltiplas e análises bivariadas como ferramentas de análise.

7.1.3 Implicações práticas

Os resultados e análises do modelo temporal-ambiental possibilitam algumas discussões práticas, como a avaliação das características mais relevantes para cada tipo de ambiente (conhecimento prévio em Administração de Empresas e/ou propensão ao risco) e a checagem da importância do encadeamento entre o processo de transição, ação e resultado organizacional.

1) Recursos humanos

Verificou-se, pelos resultados dos modelos estruturais, prevalência da associação entre o grau de propensão ao risco das equipes na formação do construto de perfil no ambiente com alta latitude de ação.

Como contraponto, observou-se o conhecimento prévio dos gestores como fator relevante na formação do perfil das equipes inseridas no ambiente com menor latitude de ação.

Estes resultados demonstram a utilidade da incorporação do fator ambiente, explicitamente, em processos de recrutamento, seleção, composição das equipes e na definição de

treinamentos específicos dentro de cada contexto ambiental, o que pode ser bastante útil no campo da gestão estratégica dos recursos humanos.

2) Processo estratégico

A diferença na articulação entre os processos de transição, ação e o resultado organizacional, sugere que intervenções possam ser estabelecidas, por exemplo, por meio de treinamentos específicos ou remodelagem de processos, encurtando, em alguns casos (alta latitude de ação), a distância entre o planejamento e a execução ou fornecendo estímulos para mapeamento ambiental e da concorrência mais agressivo no caso de empresas inseridas em ambientes com menor latitude de ação.

É importante salientar que as implicações práticas são exercícios analíticos frente ao conjunto de resultados apresentados pelo teste empírico do modelo temporal-ambiental realizado com a amostra da tese.

Assim, a validação das implicações só poderá ser obtida por um cuidadoso processo de replicação do modelo com participantes do mundo real de negócios, executivos. Os *insights* estão lançados para este autor e para futuros pesquisadores.

7.2 Limitações da pesquisa

Faz-se importante destacar as limitações para que pesquisadores futuros tenham cautela na interpretação dos resultados e no uso do modelo temporal-ambiental, proposto para a análise do processo decisório realizado por equipes.

- A complexidade do *design* da pesquisa (modelo temporal-ambiental) constitui-se em um dos pontos fortes, mas dificultou a exploração qualitativa das relações de causa e efeito de forma mais aprofundada.

- A base amostral desta pesquisa é composta por equipes formadas de estudantes universitários. Sendo assim, os resultados podem clarificar as relações de causa e efeito ao longo da dinâmica do processo decisório, bem como a análise das suas intensidades ao longo do tempo e sob diferentes perspectivas ambientais. Todavia, a ressalva reside na ausência de experiência prática significativa em gestão empresarial, dessa amostra.
- Outra limitação é a ausência de replicação do modelo temporal-ambiental com outros estudantes de administração de empresa e/ou outros públicos, como estudantes de pós-graduação, de MBAs ou executivos, o que ajudaria na confirmação e validade do modelo elaborado.

Novos estudos poderão minimizar essas limitações, como se propõe a seguir.

7.3 Proposição de novos estudos

Como em todas as pesquisas acadêmicas, o fim é apenas o começo para novos estudos, consistindo em uma plataforma para a construção contínua de conhecimento estruturado dentro de um determinado campo teórico.

Este item é dividido em dois blocos:

- a) Proposições gerais;
- b) Alterações no conteúdo das hipóteses de pesquisa.

As proposições gerais tratam de mudanças na coleta de dados, nos métodos de pesquisa empregados, no tipo da amostra pesquisada e na adição de novas variáveis de pesquisa.

Os resultados da pesquisa, bem como a confirmação, ou não das hipóteses formuladas, abrem espaço para um maior refinamento de algumas hipóteses em pesquisas futuras sobre o tema.

7.3.1 Proposições gerais

Esta pesquisa aponta novas possibilidades de uso e/ou alteração do modelo para a sua validação e busca de novos *insights* sobre o processo decisório praticado por equipes de gestão.

- 1) Ampliação do número de episódios, ou seja, momentos no tempo no qual os processos episódicos são avaliados. Este aumento pode revelar outros padrões de interação entre as variáveis do modelo.
- 2) Triangulação dos resultados quantitativos provenientes da adoção do modelo temporal-ambiental com pesquisas de caráter qualitativo.
- 3) Teste do modelo temporal-ambiental proposto com diferentes tipos de equipes, como por exemplo, equipes de projetos.
- 4) Teste de outras características para o construto referente ao perfil das equipes, como intuição e estilo cognitivo por exemplo.
- 5) Experimentos que manipulem, de forma mais expressiva, as condições ambientais entre os momentos de gestão, bem como estimulem diferentes intensidades em cada um dos processos episódicos (transição, ação e interpessoal).
- 6) Teste do modelo temporal-ambiental com outras formas de avaliação dos processos episódicos, diferentes de questionários de auto-avaliação, como observadores externos, análise de relatórios oriundos do próprio trabalho das equipes, filmagem do comportamento das equipes durante o processo decisório, entre outros.

7.3.2 Alteração do conteúdo das hipóteses de pesquisa

Além das proposições incrementais, os resultados desta pesquisa apontam para a possibilidade de maior detalhamento de algumas hipóteses de pesquisa, conforme segue.

A **Hipótese 6** foi tratada neste estudo da seguinte forma:

- O perfil das equipes influencia, positivamente, os processos episódicos e o resultado organizacional, nos dois momentos de gestão e em ambos os grupos estratégicos (alta e baixa latitude de ação).

Conforme verificado ao longo da apresentação e discussão dos resultados da tese, esta hipótese demonstrou-se mais complexa do que previamente estipulado pelo autor. O ambiente de alta latitude de ação teve apenas o grau de propensão ao risco como característica explicativa do perfil das equipes, nos dois momentos da gestão. Já no ambiente de baixa latitude de ação, apenas o conhecimento prévio das equipes em Administração de Empresas mostrou-se associado ao perfil das equipes no primeiro momento da gestão.

Com isso, propõe-se que esta hipótese seja mais bem detalhada em estudos futuros, levando em consideração diferentes ativações de características que constituam o perfil das equipes (indicadores formativos no caso de MEEPLS) ao longo do tempo e, principalmente, de acordo com distintos graus de latitude de ação ambientais.

A **Hipótese 5**, que tratava da relação entre o processo interpessoal e o resultado organizacional, também demonstrou-se mais complexa, merecendo tratamento diferenciado em estudos futuros. Conforme observado nesta tese, a hipótese não foi confirmada no ambiente de alta latitude de ação. Todavia, percebeu-se uma influência indireta do processo interpessoal e o resultado organizacional por meio dos processos episódicos de transição e de ação.

Com isso, propõe-se que estudos futuros incorporem, em suas hipóteses de pesquisa, a influência indireta do processo episódico interpessoal na obtenção de melhores resultados organizacionais, principalmente em ambientes com maior latitude de ação. Esta influência indireta pode ser modelada por meio de variáveis mediadoras, como, por exemplo, o processo episódico de transição e o de ação.

O tema é estimulante. Espera-se que este trabalho fomente o uso deste modelo temporal-ambiental por outros pesquisadores na área de Administração de Empresas.

REFERÊNCIAS

ALLINSON, Christopher W.; HAYES, John. *Cognitive style and its relevance for management practice*. **British Journal of Management**. [S.l.], v. 5, [s.n.], p. 53-71, 1994.

ALLINSON, Christopher W.; HAYES, John. *The cognitive style index: a measure of intuition-analysis for organizational research*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 33, n. 1, p. 119-135, january 1996.

ANDREWS, Kenneth. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin, 1971.

ANSOFF, Igor. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*. 2nd ed. Cambridge-MA: Harvard University Press, 1970 *apud* LANGLEY, Ann; MINTZBERG, Henry; PITCHER, Patricia; POSADA, Elizabeth; SAINT-MACARY, Jan. *Opening up decision making: the view from the black stool*. **Organization Science**. [S.l.], v.6, n.3, p. 260-279, may-june 1995.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOONE, Christophe; VAN OLFEEN, Woody; VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen. *Team locus-of-control composition, leadership structure, information acquisition, and financial performance: a business simulation Study*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 48, n. 5, p. 889-909, oct 2005.

BOURGEOIS, III, L. J. *Strategic management and determinism*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 9, n. 4, p. 586-596, oct 1984.

BRADLEY, J.; WHITE, B.; MENNECKE, B. E. Teams and tasks – a temporal framework for the effects of interpersonal interventions on team performance. **Small Group Research**. [S.l.], v. 34, [s.n.], p. 353-387, 2003.

BRODBECK, F. C., KERSCHREITER, R., MOJZISCH, A., SHULZ-HARDT, S. *Group decision making under conditions of distributed knowledge: the information asymmetries model*. **Academy Management Review**. [S.l.], v. 32, n. 2, p. 459-479, 2007.

BURKE, C. Shawn; STAGL, Kevin C.; SALAS, Eduardo; PIERCE, Linda.; KENDALL, Dana. *Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model*. **Journal of Applied Psychology**. [S.l.], v. 91, n. 6, p. 1189-1207, 2006.

CAMPION, Michael A.; MEDSKER, Gina J.; HIGGS, A. Catherine. *Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups*. **Personnel Psychology**. [S.l.], v. 46, n. 4, p. 823-850, winter 1993.

CARPENTER, Mason A.; GELETKANYCS, Marta A.; SANDERS, Gerard. *Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition*. **Journal of Management**. [S.l.], v. 30, n. 6, p. 749-778, dec 2004.

CARPENTER, Mason A. *The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 23, n. 3, p. 275-284, mar 2002.

CAVALCANTI, Melissa Franchini; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas. **REAd**, edição 51, v. 12, n. 3, mai/jun 2006.

CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Simulador Logístico**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

CAZA, Arran J. *Three papers on managerial discretion*. Michigan, 2007. *Dissertation (Doctor of Philosophy) – Graduate School of Business, University of Michigan*.

CHILD, John. *Organization, structure, environment and performance: the role of strategic choice*. **Sociology**. [S.l.], v. 6, n. 1, p. 1-22, jan 1972.

CHIN, Wynne W. *Partial least squares is to LISREL as principal components analysis is to common factor analysis*. **Technology Studies**. [S.l.], v. 2, [s.n.], p. 315-319, 1995.

_____. *The partial least squares approach for structural equation modeling*. In: **Modern methods for business research**, G. A. Marcoulides (ed), Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, p. 295-336, 1998.

_____. *Issues and opinion in structural equation modeling*. **Management Information Systems Quarterly**. [S.l.], v. 22, n. 1, p. 7-16, mar 1998.

_____; NEWSTED, P. R. *Structural equation modeling analysis with small sample using partial least squares*. In: HOYLE, R. H. **Statistical strategies for small sample research**. California: Sage Publications, Inc., 1999.

CLARK, Bruce Hutchison. *Deterrence, reputations and competitive cognition*. California, 1993. *Dissertation (Doctor of Philosophy) – Graduate School of Business, Stanford University*.

CLARK, Bruce Hutchison; MONTGOMERY, David B. *Perceiving competitive reactions: the value of accuracy (and paranoia)*. **Marketing Letters**. [S.l.], v. 7, n.2, p. 115-129, mar 1996.

CLEMEN, R.T. *Making hard decisions: an introduction to decision analysis*. Duxbury, 2nd ed., 1995.

CROSSAN, Mary M. *Organization learning: a sociocognitive model of strategic management*. Ontario, 1991. *Dissertation (Doctor of Philosophy) – School of Business Administration, The University of Western Ontario*.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1963.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. *Strategic risk behavior and its temporalities: between risk propensity and decision context*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 38, n. 4, p.515-534, june 2001.

DEAN, James W. Jr.; SHARFMAN, Mark P. *Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 39, n. 2, p. 368-396, apr 1996.

_____; _____. *The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making*. **Decision Sciences**. [S.l.], v. 24, n. 6, p. 1069-1083, nov-dec 1993.

DENNIS, Alan R. *Information processing in group decision making: you can lead a group to information, but you can't make it think*. **Academy of Management Proceedings**, [S.l.: s.v.: s.n.], p. 283-287, 1993.

DEVINE, D. J.; PHILIPS, J. L. *Do smarter teams do better – A meta analysis of cognitive ability and team performance*. **Small Group Research**. [S.l.], v. 32, [s.n.], p. 502-532, 2001.

DICKINSON, T. L.; McINTYRE, R. M. A conceptual framework for teamwork measurement. In: M. T. Brannick & E. Salas (Eds.), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*. Mahwah nj: nea, 1997 apud SALAS, Eduardo; STAGL, Kevin C.; BURKE, C. Shawn; GOODWIN, Gerald F. *Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical framework*. **Nebraska Symposium on Motivation**. Nebraska, v. 52, [s.n.], p. 185-243, 2007.

DOUGAN, William. L. *The temporal consistency of risk-taking tendencies in decision-making groups*. **Academy of Management Proceedings**. [S.l.: s.v.: s.n.], p. 206-210, 1990.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. *Strategic decision making*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 13, [s.n.], p. 17-37, winter 1992.

ELBANNA, Said; CHILD, John. *Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 28, [s.n.], p. 431-453, February 2007a.

_____; _____. *The influence of decision, environmental and firms characteristics on the rationality of strategic decision-making*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 44, n.4, 561-591, June 2007b.

ELSASS, Priscilla M.; GRAVES, Laura M. *Demographic diversity in decision-making groups: the experience of women and people of color*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 22, n.4, p. 946-973, oct 1997.

FAURE, Corinne Valerie. *Designing effective cross-functional teams*. Florida, 1995. *Dissertation (Doctor of Philosophy) – University of Florida*.

FERREIRA, José Angelo . **Jogos de Empresas: Modelo para Aplicação Prática no Ensino de Custos e Administração de Capital de Giro em Pequenas e Médias Empresas Industriais**. Florianópolis, 2000. *Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina*.

FINKELSTEIN, Sydney. *Managerial orientations and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion and power*. New York, 1988. *Dissertation (Doctor of Philosophy) – Graduate School of Business, Columbia University*.

_____; HAMBRICK, Donald C. *Top-management-team tenure and organization outcomes: the moderating role of managerial discretion*. **Administrative Science Quarterly** [S.l.], v. 35, [S.n.], p.484-503, 1990.

_____; BOYD, Brian K. *How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the set of CEO compensation*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 41, n. 2, p.179-199, 1998.

GALLÉN, Tiina. *The cognitive style and strategic decisions of managers*. **Management Decision**. [S.l.], v. 35, n. 7/8, p. 541-551, 1997.

GERSICK, Connie J.G. *Time and transition in work teams: toward a new model of group development*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 31, n. 1, p. 9-41, mar 1988.

GINSBERG, Ari; VENKATRAMAN, N. *Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 10, n. 3, p. 421-434, jul 1985.

GLADSTEIN, Deborah L. *Groups in context: a model of task group effectiveness*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 29, n. 4, p. 499-517, dec 1984.

_____; REILLY, Nora P. *Group decision making under threat: the Tycoon game*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 28, n. 3, p. 613-627, sept 1985.

GLAZER, Rashi.; SIMONSON, Itamar. *Context effects in managerial decision making by groups and individuals*. Stanford University. **Research Paper**, n. 1338, july 1995.

GLAZER, Rashi; WEISS, Allen M. *Marketing in turbulent environments: decision processes and the time sensitivity of information*. **Journal of Marketing Research**. [S.l.], v. 30, n. 4, p.509-521, nov 1993.

GLAZER, Rashi *et al.* *Locally rational decision making: the distracting effect of information on managerial performance*. **Management Science**. [S.l.], v. 38, n. 2, p. 212-226, february 1992.

GUZZO, Richard A., DICKSON, Marcus W. *Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness*. **Annual Review Psychology**. [S.l.], v. 47, n. 1, p. 307-338, 1996.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HACKMAN, J. R. *The design of work teams*. In: J. Lorsch (ed.), **Handbook of organizational behavior**. Englewood Cliffs nj: Prentice-Hall, p. 315-342, 1987 *apud* SALAS, Eduardo; STAGL, Kevin C.; BURKE, C. Shawn; GOODWIN, Gerald F. *Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical framework*. **Nebraska Symposium on Motivation**. Nebraska, v. 52, [s.n.], p. 185-243, 2007.

HAIR, Joseph F. Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HAMBRICK, Donald C. *Upper echelons theory: an update*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 32, n. 2, p. 334-343, april 2007.

_____; ABRAHAMSON, Eric. *Assessing managerial discretion across industries: a multimethod approach*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 38, n. 5, p. 1427-1441, 1995.

_____; CHO, Theresa S., CHEN, Ming-Jer. *The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 41, n. 4, p. 659-684, dec 1996.

_____; MASON, Phyllis A. *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 9, n. 2, p. 193-206, april 1984.

_____; FINKELSTEIN, Sydney. *Managerial discretion: a bridge between polar view on organizations*. In: B. Staw and L. L. Cummings (eds.), **Research in organizational behavior: Volume 9**, Greenwich, Ct.: JAI Press, 1987.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HARRISON, David A.; MOHAMMED, Susan; MCGRATH, Joseph E.; FLOREY, Anna T.; VANDERSTOEP, Scott W. *Time matters in team performance: effects of member familiarity, entrainment, and task discontinuity on speed and quality*. **Personnel Psychology**. [S.l.], v. 56, [s.n.], p. 633-669, 2003.

HENDERSON, John C.; NUTT, Paul C. *The influence of decision style on decision making behavior*. **Management Science**. [S.l.], v. 26, n. 4, p. 371-386, april 1980.

HERCHE, Joel; FOX, Marjorie. *An evaluation of improvement in decision making in a competitive experimental environment*. **Marketing Education Review**. [S.l.], v. 4, n. 1, p. 29-34, spring 1994.

HIROKAWA, Randy Y.; PACE, Roger. *A descriptive investigation of the possible communication-based reasons for effective and ineffective group decision making*. **Communication Monographs**. [S.l.], v. 50, n. 4, p. 363-379, december 1983.

HITT, Michael A.; TYLER, Beverly B. *Strategic decision models: integrating different perspectives*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 12, n. 5, p. 327-352, july 1991.

HOGARTH, Robin M; MAKRIDAKIS, Spyros. *The value of decision making in a complex environment: an experimental approach*. **Management Science** (pre 1986). [S.l.], v. 27, n. 1, p. 93-107, january 1981.

HOUGH, Jill R.; ogilvie, dt. *An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 42, n. 2, p. 417-448, march 2005.

HOYLE, R. H. *Structural equation modeling: concepts, issues and applications*. California: SAGE, 1995.

ILGEN, Daniel R.; HOLLENBECK, John R.; JOHNSON, Michael; JUNDT, Dustin. *Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models*. **Annual Review Psychology**. [S.l.], v. 56, n. 1, p. 517-543, 2005.

JAMES, L. R.; DEMAREE, R. G.; WOLF, G. *Estimating within group interrater reliability with and without response bias*. **Journal of Applied Psychology**. [S.l.], v. 69, [s.n.], p. 85-98, 1984.

JEHN, Karen A. *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 42, n. 3, p. 530-557, september 1997.

JONES, Paul E.; ROELOFSMA, Peter H. M. P. *The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and psychological mechanisms*. **Ergonomics**. [S.l.], v. 43, n. 8, p. 1129-1152, august 2000.

JUNG, Carl Gustav. *Collected Works: six psychological types*. W. McGuire, Editor. NJ: Princeton University Press, 1970.

KEYS, Bernard.; WELLS, Robert A. *The Multinational Management Game: a simuworld*. **Journal of Management Development**. [S.l.], v. 13, n. 8, p. 26-37, 1994.

_____; WOLFE, Joseph. *The role of management games and simulations in education and research*. **Journal of Management**. [S.l.], v. 16, n. 2, p. 307-336, june 1990.

KILDUFF, Martin *et al.* *Top management-team diversity and firm performance: examining the role of cognitions*. **Organization Science**. [S.l.], v. 11, n. 1, p. 21-34, january-february 2000.

LANE, David C. *On a resurgence of management simulations and games*. **Journal of Operational Research Society**. [S.l.], v. 46, n. 5, p. 604-625, may 1995.

LANGLEY, Ann; MINTZBERG, Henry; PITCHER, Patricia; POSADA, Elizabeth; SAINT-MACARY, Jan. *Opening up decision making: the view from the black stool*. **Organization Science**. [S.l.], v.6, n.3, p. 260-279, may-june 1995.

LANT, Theresa K. *Aspiration level adaptation: an empirical exploration*. **Management Science**. [S.l.], v. 38, n. 5, p. 623-644, may 1992.

LANT, Theresa K.; HEWLIN, Patricia F. *Information cues and decision making: the effects of learning, momentum, and social comparison in competing teams*. **Group & Organization Management**. [S.l.], v. 27, n. 3, p. 374-407, september 2002.

LANT, Theresa K.; HURLEY, Amy E. *A contingency model of response to performance feedback: escalation of commitment and incremental adaptation in resource investment decisions*. **Group & Organization Management**. [S.l.], v. 24, n. 4, p. 421-437, december 1999.

LARRÉCHÉ, J. C. *On simulations in business education and research*. **Journal of Business Research**. [S.l.], v.15, [S.n], p. 559-571, 1987

LEANA, Carrie. *A partial test of Janis's groupthink model: effects of group cohesiveness and leader behavior on defective decision making*. **Journal of Management**. [S.l.], v.11, n.1, p.5-17, april 1985.

LEONARD, Nancy H.; BEAUVAIS, Laura L.; SCHOLL, Richard W. *A multi-level model of group cognitive style in strategic decision making*. **Journal of Managerial Issues**. [S.l.], v.17, n.1, p. 119-138, spring 2005.

LIERBERSON, S.; O'CONNOR, J. F. *Leadership and organizational performance: a study of large corporations*. **American Sociological Review**. [S.l.], v. 37, [s.n.], p. 117-130, 1972.

LOPES, Paulo da Costa. **Formação de Administradores: Uma Abordagem Estrutural e Técnico-Didática**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.

LYON, Douglas W.; FERRIER, Walter J. *Enhancing performance with product-market innovation: the influence of top management team*. **Journal of Managerial Issues**. [S.l.], v.14, n.4, p. 452-469, winter 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALTER, Alan J. *Dynamic marketing decision making: process thinking skill and managerial effectiveness*. 2000. *Dissertation (Doctor of Philosophy) – Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madson*.

MANNIX, Elizabeth A. *Organizations as resource dilemmas: the effects of power balance on group decision making*. **Academy of Management Proceedings**. [S.l.: s.v.: s.n.], p. 371-375, 1989.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

MARKS, Michelle A.; MATHIEU, John E.; ZACCARO, Stephen J. *A temporally based framework and taxonomy of team processes*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 26, n. 3, p. 356-376, July 2001.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A Utilização de Jogos de Empresa no Ensino de Administração**. São Paulo, 1987. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MATHIEU, John E.; SCHULZE, William. *The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 49, n. 3, p. 605-619, June 2006.

MECHELN, Pedro José Von. **SAP-GI – Sistema de apoio ao planejamento no processo de tomada de decisão do jogo de empresas GI-EPS**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

MEIER, C. Robert; NEWELL T.; WILLIAM, PAZER L. Harold. *Simulation in Business and Economics*. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.

MENDES, Maria de Lourdes de Melo Salmito. **O modelo GS-RH: uma integração de jogos de empresas para treinamento e desenvolvimento gerencial**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. *The nature of cognitive styles: problems and promise in educational practice*. **Educational Psychologist**. [S.l.], v. 19, n. 2, p. 59-74, Spring 1984.

MICHIE, Susan G. *et al.* *Top management team heterogeneity, consensus, and collaboration: a moderated mediation model of decision quality*. **Academy of Management Proceedings**. [S.l.: s.v.: s.n.], 2002.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORÊT, André. *The structure of “unstructured” decision processes*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 21, n. 2, p. 246-275, June 1976.

MOONEY, Ann C.; SONNENFELD, Jeffrey. *Exploring antecedents to top management team conflict: the importance of behavioral integration*. **Academy of Management Proceedings**. [S.l.: s.v.: s.n.], 2001.

MORGAN, Cyril P.; DAILEY, Robert C.; KULISCH, William A. *The composition of effectiveness and ineffectiveness in R&D project teams*. **Academy of Management Proceedings**. [S.l.: s.v.:s.n], p. 500-504, 1976.

MOTOMURA, Oscar. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento/ABTD**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Coord. Gustavo G. Boog. São Paulo: Mc Graw Hill, 1980.

MOYE, Neta A.; LANGFRED, Claus W. *Information sharing and group conflict: going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance*. **The International Journal of Conflict Management**. [S.l.], v. 15, n. 4, p. 381-410, 2004.

NEL, Deon *et al.* *Social decision schemes and group processes: some impacts on decision making*. **Journal of managerial Psychology**. [S.l.], v. 11, n. 6, p. 4-17, 1996.

NIEVA, V.; FLEISHMAN, E. A.; REICK, A. *Team dimensions: their identity, their measurement, and their relationships* (Contract No. dahc 19-78-c-0001). Washington dc: Response Analysis Corp, 1978 *apud* SALAS, Eduardo; STAGL, Kevin C.; BURKE, C. Shawn; GOODWIN, Gerald F. *Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical framework*. **Nebraska Symposium on Motivation**. Nebraska, v. 52, [s.n.], p. 185-243, 2007.

ORLANDELLI, Rogério. **Um jogo de empresas envolvendo cadeia logística: GameF61 – Um enfoque educacional**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

PABLO, Amy L.; SITKIN, Sim B.; JEMISON, David B. *Acquisition decision-making processes: the central role of risk*. **Journal of Management**. [S.l.], v. 22, n. 5, p. 723-746, 1996.

PAPADAKIS, Vassilis M.; LIOUKAS, Spyros; CHAMBERS, David. *Strategic decision-making processes: the role of management and context*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v.19, n. 2, p. 115-147, february 1998.

PAPENHAUSEN, Chris. *Half full or half empty: the effects of top managers' dispositional optimism on strategic decision-making and firm performance*. **Journal of Behavioral and Applied Management**. [S.l.], v. 7, n. 2, p. 103-115, january 2006.

PARAYITAM, Satyanarayana; DOOLEY, Robert S. *The relationship between conflict and decision outcomes: moderating effects of cognitive- and affective-based trust in strategic decision-making team*. **International Journal of Conflict Management**. [S.l.], v. 18, n. 1, p. 42-73, 2007.

PETER, P. J. Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. **Journal of Marketing Research**. [S.l.], v. 18, n. 2, p. 133-145, 1981.

PITCHER, Patricia; SMITH, Anne D. *Top management team heterogeneity: personality, power, and proxies*. **Organization Science**. [S.l.], v. 12, n. 1, p. 1-18, january-february 2001.

POOLE, Marshall Scott; McPHEE, Robert D.; SEIBOLD, David R. *A comparison of normative and interactional explanations of group decision making: social decision schemes versus valence distributions*. **Communication Monographs**. [S.l.], v. 49, n. 1, p. 1-19, march 1982.

_____; *Group decision making as a structural process*. **Quarterly Journal of Speech**. [S.l.], v. 71, n. 1, p. 74-102, february 1985.

PORTER, Michael. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRIEM, Richard.; HARRISON, David.; MUIR, Nan. K. *Structured conflict and consensus outcomes in group decision making*. **Journal of Management**. [S.l.], v. 21, n. 4, p. 691-710, august 1995.

_____; LYON, Douglas W.; DESS, Gregory G. *Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research*. **Journal of Management**. [S.l.], v.25, n.6, p.935-953, 1999.

RAJAGOPALAN, Nandini; RASHEED, Abdul M.A.; DATTA, Deepak K. *Strategic decision processes: critical review and future directions*. **Journal of Management**. [S.l.], v.19, n.2, p.349-384, summer 1993.

RAJAGOPALAN, Nandini; SPREITZER, Gretchen M. *Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 22, n. 1, p. 48-79, january 1996.

RODRIGUES, Fabiano. **Criação de jogo de tabuleiro para treinamento corporativo**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

_____; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Criação de jogo de tabuleiro para treinamento corporativo. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 7., 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____; ROCHA, Thelma. O uso de jogos de tabuleiro como instrumento para treinamento da força de vendas: estudo de caso em multinacional farmacêutica. **Revista Alcance**. [S.l.], v. 15, n. 1, p. 123-140, jan/abr 2008.

ROSAS, André Rosenfeld; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Variáveis microeconômicas em simuladores para jogos de empresas: um estudo comparativo. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 23-39, julho/setembro 2006.

SALAS, Eduardo; STAGL, Kevin C.; BURKE, C. Shawn; GOODWIN, Gerald F. *Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical framework*. **Nebraska Symposium on Motivation**. Nebraska, v. 52, [s.n.], p. 185-243, 2007.

_____; SIMS, Dana E.; BURKE, C. Shawn. *Is there a “Big Five” in teamwork?* **Small Group Research**. [S.l.], v. 36, n. 5, p. 555-599, october 2005.

_____; DICKINSON, T. L.; CONVERSE, S. A.; TANNENBAUM, S. I. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. In: R. W. Swezey & E. Salas (eds.), **Teams: Their training and performance**. Norwood: Ablex, p. 3-29.

SALAZAR, Abran J. *Communication effects on small group decision-making: homogeneity and task moderators of the communication-performance relationship*. **Western Journal of Communication**. [S.l.], v. 61, n. 1, p. 35-65, winter 1997.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Jogos de empresas: tecnologia e aplicação**. São Paulo, 1989. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial**. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____; KALLÁS, Davi. Cooperar pelos lucros ou competir pelo mercado? O conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

_____. Conhecimento *versus* desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas. *REAd*. Rio Grande do Sul, v. 12, n. 1, jan-fev 2006.

SCHWEIGER, David M.; SANDBERG, William R. *The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision-making*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 10, n. 1, p. 31-43, january-february 1989.

_____; _____. RAGAN, James W. *Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus*. **Academy Management Journal**. [S.l.], v. 19, n. 1, p. 51-71, march 1986.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio às decisões. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMSEK, Zeki *et al.* *Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration*. **Academy Management Journal**. [S.l.], v. 48, n. 1, p. 69-84, february 2005.

SMARTPLS. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 09/10/2007.

SOTIROV, George R.; KRASTEVA, Evdokia B. *An approach to group decision taking under uncertainty with application to project selection*. **Annals of Operations Research**. [S.l.], v.51, n. 3, p. 115-126, march 1994.

STEERS, Richard M. *Introduction to organizational behavior*, 3rd ed. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1988.

TANNENBAUM, S. I.; BEARD, R. L.; SALAS, E. Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. In: K. Kelley (ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*. Amsterdam: Elsevier, p. 117-153, 1992.

THATCHER, Andrew; DE LA COUR, Anthony. *Small group decision-making in face-to-face and computer-mediated environments: the role of personality*. **Behaviour & Information Technology**. [S.l.], v. 22, n. 3, p. 203-218, may-june 2003.

TJOSVOLD, Dean; FIELD, Richard H. G. *Effects of concurrence, controversy, and consensus on group decision making*. **The Journal of Social Psychology**. [S.l.], v. 125, n. 3, p. 355-363, june 1985.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. *Avaliability: a heuristic for judging frequency and propability*. **Cognitive Psychology**. [S.l.: s.v.], n. 5, p. 207-232, 1973 *apud* BAZERMAN, Max H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VICENTE, Paulo. **Jogos de empresas: a fronteira do conhecimento em administração de negócios**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

VOLKEMA, Roger J.; GORMAN, Ronald. H. *The influence of cognitive-based group composition on decision-making process and outcome*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 35, n. 1, p. 105-121, january 1998.

WALLY, Stefan; BAUM, J. Robert. *Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 37, n. 4, p. 932-956, 1998.

WALTERS, Jackson Henry. *Managerial discretion, top managers' perceptions, and firm performance: an empirical examination*. Texas, 1995. *Dissertation (Doctor of Philosophy) – Graduate School of Business, The University of Texas at Austin*.

WEBER, J. Mark; KOPELMAN, Shirli; MESSICK, David M. *A conceptual review of decision making in social dilemmas: applying a logic of appropriateness*. **Personality and Social Psychologic Review**. [S.l.], v. 8, n. 3, p. 281-307, 2004.

WEINZIMMER, Laurence G. *et al. Relating marketing expertise on the top management team and strategic market aggressiveness to financial performance and shareholder performance*. **Journal of Strategic Marketing**. [S.l.], v. 11, n. 2, p. 133-159, june 2003.

WEST, Clifford T. Jr.; SCHWENK, Charles R. *Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: a report of resounding nonfindings*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 17, n. 7, p. 571-576, july 1996.

WILLIAMS, Lawrence K. *Some correlates of risk taking*. **Personnel Psychology**. [S.l.], v.18, n.3, p. 297-310, autumn 1965.

WILLIAMS, Steve.; TAORMINA, Robert J. *Unanimous versus majority influences on group polarization in business decision making*. **The Journal of Social Psychology**. [S.l.], v. 133, n. 2, p. 199-205, april 1993.

WILLIAMSON, O. E. *Managerial discretion and business behavior*. **American Sociological Review**. [S.l.], v. 53, [s.n.], p. 1032-1057, 1963.

WITKIN, Herman A.; MOORE, Carol Ann; GOODENOUGH, Donald R. *Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications*. **Review of Educational Research**. [S.l.], v. 47, n. 1, p. 1-64, 1977.

WOLD, Herman. *Systems analysis by partial least squares*. In: *Measuring the unmeasurable*. H.L. Nijkamp e N. Wrigley (eds.), Boston, 1985.

WOLFE, Joseph. *New developments in the use of simulations and games for learning*. **Journal of Workplace Learning**. [S.l.], v.10, n. 6/7, p. 310-313, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Experiência com Jogos de Empresas

APÊNDICE 2 – Avaliação do grau de propensão ao risco dos gestores

APÊNDICE 3 – Processos de transição

APÊNDICE 4 – Processos de ação

APÊNDICE 5 – Processos interpessoais

APÊNDICE 1: Experiência com Jogos de Empresas

DOCÊNCIA

- 7 anos de docência na disciplina Jogos de Empresas de uma IES em São Paulo (aplicação do *software Markstrat* para mais de 2.000 alunos de graduação em Administração de Empresas).

COMPETIÇÕES DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

- (1997) Equipe vice-campeã na etapa nacional da competição *Global Management Challenge (GMC)*;
- (1998) Equipe campeã da etapa nacional do *GMC*;
- (1999) Participação da final mundial do *GMC* na cidade de Macau, na China;
- (2004-2005) Organizador local do *GMC*, competição realizada em mais de 20 países, com a final mundial realizada na cidade de Lisboa, Portugal;
- (2007-2008) *Faculty advisor* de uma equipe de alunos de graduação, vice-colocada, no *MIMC (Manitoba International Marketing Competition)*, realizada no Canadá.

DESENVOLVIMENTO DE JOGOS DE EMPRESAS

Criação de jogos de empresa em formato de tabuleiro, em parceria com as consultorias BRAUNE e SIMBIZ, para as seguintes empresas:

- (2001) Bandeirante Energia;
- (2002) Parmalat;
- (2008) Roche.

TREINAMENTO EMPRESARIAL

Realização de treinamentos empresariais (entre 2001 e 2008), em parceria com as consultorias CEDEN Jogos e Simulações, BRAUNE Consultoria Empresarial, SPYER e Associados e SIMBIZ Consultoria Empresarial, nas seguintes empresas:

- Sadia;
- Faber-Castell;
- SAP;
- Serasa;
- Parmalat;
- Bandeirante Energia;
- Roche.

APÊNDICE 2: Avaliação do grau de propensão ao risco

Qual tipo de emprego você mais desejaria? (indicar uma opção com “X” em cada par)

	Opção 1	Um trabalho onde eu execute quase sempre sozinho.
	Opção 2	Um trabalho onde sempre exista alguém disponível para me ajudar nos problemas que eu não sei lidar.
	Opção 1	Um trabalho onde eu tenha que tomar muitas decisões de forma autônoma.
	Opção 2	Um trabalho onde eu tenha que tomar poucas decisões sozinho.
	Opção 1	Um trabalho onde minhas instruções sejam bastante detalhadas e específicas.
	Opção 2	Um trabalho onde minhas instruções sejam bastante gerais.
	Opção 1	Um trabalho onde eu quase sempre esteja certo das minhas habilidades para executá-lo.
	Opção 2	Um trabalho onde quase sempre minhas habilidades sejam usadas no seu limite.
	Opção 1	Um trabalho no qual a autoridade final seja minha.
	Opção 2	Um trabalho onde sempre exista alguém muito próximo ou um procedimento para apontar meus erros.
	Opção 1	Um trabalho onde eu possa ser, ou muito bem sucedido, ou um completo fracasso.
	Opção 2	Um trabalho onde eu nunca serei, nem muito bem sucedido, nem um completo fracasso.
	Opção 1	Um trabalho com poucas mudanças ao longo do tempo.
	Opção 2	Um trabalho com constantes mudanças.
	Opção 1	Um trabalho excitante, mas que pode deixar de existir em um curto espaço de tempo.
	Opção 2	Um trabalho menos excitante, mas que, de forma inequívoca, irá existir na empresa por um longo tempo.

APÊNDICE 3: Processos de Transição

		Nota para o indicador					
Análise da Missão	Os membros da equipe não discutiram, nem decidiram coletivamente sobre a missão da empresa (visão estratégica) e não avaliaram as condições ambientais existentes. Os integrantes não estão certos sobre como os seus recursos disponíveis se relacionam aos seus objetivos empresariais.	1	2	3	4	5	Os membros da equipe discutiram e decidiram coletivamente sobre a missão da empresa (visão estratégica), e avaliaram as condições ambientais enfrentadas pela empresa. Os integrantes conseguiram analisar e alinhar os recursos disponíveis à execução da missão.
		Nota para o indicador					
Especificação de Metas	Nenhuma meta de longo e curto prazo foi claramente estabelecida. Os membros da equipe estão em constante desacordo sobre o que querem perseguir para a sua empresa.	1	2	3	4	5	Os membros da equipe prepararam metas de longo prazo ambiciosas e específicas, bem como metas de curto prazo para ajudar na sua concretização. As metas foram priorizadas e entendidas por todos os membros da equipe.
		Nota para o indicador					
Planejamento e Formulação de Estratégia	A equipe trabalha de modo passivo, esperando o que acontece no mercado, trabalhando de forma reativa. A equipe não estabeleceu previamente nenhum curso de ação alternativo.	1	2	3	4	5	A equipe desenvolveu uma estratégia geral e conduziu uma análise de sensibilidade para testar sua viabilidade. A equipe possui “gatilhos” específicos para determinar ações futuras e para reagir rápida e efetivamente a movimentos dos competidores e condições mercadológicas que se apresentem ao longo da gestão.

APÊNDICE 4: Processos de Ação

		Nota para o indicador					
Monitoramento do Progresso das Metas	A equipe está na seguinte situação: ou monitora tudo, ou não monitora nada. Neste contexto, não enxerga muita correspondência entre o que está observando e o que está tentando alcançar.	1	2	3	4	5	A equipe monitora ativamente relatórios, pesquisas de mercado e índices para checar o grau de atendimento das metas estabelecidas. Os integrantes da equipe entendem como os vários índices, pesquisas e relatórios se relacionam para o atendimento das metas.
		Nota para o indicador					
Sistemas de Monitoramento	A equipe não está certa sobre quais pesquisas de mercado, relatórios internos e parâmetros monitora, bem como sobre a relação destas informações com o atendimento das metas. A equipe revisa seus relatórios na busca de padrões, mas de forma desestruturada.	1	2	3	4	5	A equipe sabe quais pesquisas de mercado, relatórios internos e parâmetros monitorar, e como estes se relacionam com os resultados que pretende alcançar. A equipe se mantém atenta ao que está acontecendo no ambiente competitivo e como está o desempenho da empresa.
		Nota para o indicador					
Monitoramento Interno da Equipe	Os integrantes da equipe não observam e não estão cientes das ações de cada um. Pouco <i>feedback</i> é fornecido e as pessoas não procuram ajuda quando necessário. Não existe nenhuma estratégia para lidar com a ausência temporária de algum membro da equipe.	1	2	3	4	5	Os integrantes da equipe observam e estão cientes das ações de cada um. As pessoas dentro da equipe procuram e pedem por ajuda mútua quando necessário. A equipe possui um plano específico de operação caso algum membro esteja temporariamente indisponível.
		Nota para o indicador					
Atividades de Coordenação	Existem muitas rupturas na coordenação das atividades da equipe. Os membros da equipe não conseguem, efetivamente, combinar suas contribuições de forma coletiva. Algumas vezes as decisões são tomadas sem a contribuição de todos os membros da equipe.	1	2	3	4	5	Os integrantes da equipe estão em contato constante e possuem claro entendimento sobre cada um de seus papéis e responsabilidades no grupo. Todas as contribuições são consideradas e analisadas. É muito claro o processo com o qual a equipe toma suas decisões semanalmente.

APÊNDICE 5: Processos Interpessoais

		Nota para o indicador					
Gestão Afetiva	Os integrantes são muito apáticos sobre a tarefa e sobre a equipe. As reuniões de trabalho semanais não são muito desfrutadas, mas sim vistas como “alguma coisa que tem de ser feita”. Se fosse dada uma opção, os integrantes desejariam não fazer parte da dinâmica.	1	2	3	4	5	Os integrantes da equipe se ajudam emocionalmente. Os membros tentam regular as emoções da equipe e mantém a coesão interna, bem como um ambiente aberto para a discussão sobre as reações interpessoais e emocionais derivadas da participação na dinâmica do simulador <i>Markstrat</i> .
		Nota para o indicador					
Gestão do Conflito	A dinâmica da equipe está cheia de conflito. Mesmo desacordos em simples tarefas ou decisões, são levados para o lado pessoal. Parece que a equipe gasta mais tempo tentando reduzir o conflito do que realmente trabalhando.	1	2	3	4	5	Os integrantes discutem, abertamente, diferentes abordagens e estratégias para a simulação <i>Markstrat</i> , sem levar a discussão para o lado pessoal. A equipe possui um modo de operação e medidas que visam minimizar conflitos interpessoais. Se um conflito interpessoal aparece, ele é tratado de forma rápida e efetiva.
		Nota para o indicador					
Motivação e Construção de Confiança	A confiança é baixa na equipe. Em face às adversidades, os integrantes da equipe começam a desistir e acreditam que não poderão se recuperar.	1	2	3	4	5	Os integrantes são altamente motivados, compartilham um senso de confiança mútua e acreditam que são bem-sucedidos. As adversidades trazem o melhor de cada integrante e eles estão motivados para melhorar continuamente.