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

Pedro Braga Sotomaior Karam

Conflitos em conselhos de empresas familiares: investigação sobre os antecedentes e consequências no processo decisório estratégico

SÃO PAULO
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fá bio Frezatti

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior

Chefe do Departamen to de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PEDRO BRAGA SOTOMAIOR KARAM

Conflitos em conselhos de empresas familiares: investigação sobre os antecedentes e consequências no processo decisório estratégico

Versão corrigida

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

Área de Concentração: Administração Geral

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho

SÃO PAULO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Karam, Pedro Braga Sotomaior.
Conflitos em conselhos de empresas familiares: investigação sobre os antecedentes e consequências no processo decisório estratégico / Pedro Braga Sotomaior Karam. - São Paulo, 2019.
121 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho.

1. Empresas familiares. 2. Conflito. 3. Processo decisório estratégico. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

AGRADECIMENTOS

À minha família, em primeiríssimo lugar. Ao meu pai José Luiz, minha mãe Nívea e irmã Camila; amo-os demais.

À minha companheira Josiane Sassi, que acompanhou e viveu (também intensamente) estes meus quatro anos de doutorado. Companheira da vida e para a vida. Obrigado babytcha.

Ao meu amigo e orientador, Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho, santista fanático. Apesar da opção futebolística, uma pessoa fantástica, que sempre esteve do meu lado quando precisei. E acreditem: eu precisei de verdade, e ele estava lá. É um amigo que, ainda que não o veja mais toda semana, guardarei sempre no coração. Obrigado Cláudio.

Aos grandes amigos da FEA, meu sincero muito obrigado. São muitos, de verdade, cada qual representando uma fase, um momento especial. Seria injusto citar todos – acabaria esquecendo de pessoas importantes, sem dúvida. Entretanto, tampouco seria justo não citar Thiago Goes e Tobias Coutinho Parente, meus irmãos de orientação, que mais estiveram ao meu lado, no PENSA, compartilhando risadas e bons momentos. Vocês são grandes!

Ao Crusp, o Conjunto Residencial da Universidade de São Paulo, onde morei nesses quatro anos. Se não fosse por você, querida ocupação, o doutorado não existiria pra mim. Obrigado!

À Rosângela Dearo, assistente social da SAS/USP, que tanto ouviu minhas lamúrias sobre moradia (desculpe por isso!). E sempre com um olhar muito humano, quase maternal. Uma pessoa fantástica. Se eu agradeço ao Crusp pela oportunidade de lá morar, agradeço também à Rosângela por ter acompanhado todo esse processo, como a minha assistente social e, acima de tudo, amiga.

Aos amigos do Crusp que, assim como os da FEA, são muitos. Novamente, não posso deixar de mencionar especialmente o Wilson Pontes Junior, meu amigo e companheiro de 104C, por todos os momentos compartilhados. Obrigado Wilsão, sentirei saudades!

Ao IBGC, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que ajudou muito na divulgação do questionário. Na mesma toada, agradeço a todos os conselheiros e conselheiras que participaram deste esforço. Obrigado!

Obrigado também Jonköping University, da cidade homônima na Suécia, que me acolheu durante o doutorado sanduíche. Nunca esquecerei essa vivência, e todos os amigos que lá conheci e que já sinto saudades. Por falar nisso, um abraço meu querido amigo italiano Stefano Amato!

Por fim mas não menos importante, um agradecimento à vida, que me ha dado tanto.

RESUMO

Sotomaior Karam, P. B. (2019). Conflitos em conselhos de empresas familiares: investigação sobre os antecedentes e consequências no processo decisório estratégico (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Conflitos são fenômenos sociais que ocorrem em qualquer organização; entretanto, apresentam-se mais contundentes (e menos compreendidos) na dinâmica da empresa familiar, em função de efeitos psicodinâmicos exclusivos da interação entre família, gestão e propriedade. Paralelamente, conflitos são também particularmente salientes no contexto ambíguo e complexo das decisões estratégicas, especialmente em ambientes colegiados como os conselhos de administração e consultivos – o alto escalão diretivo das organizações, também considerados a "caixa-preta" da governança corporativa. Interseccionando as áreas, este estudo mensura o impacto de potenciais antecedentes das facetas cognitiva e afetiva dos conflitos intragrupais, assim como suas consequências em métricas do processo decisório estratégico (qualidade e adoção da decisão), no contexto particular de conselhos (administração ou consultivo) de empresas familiares brasileiras. Investigando 81 processos decisórios estratégicos em conselhos de 81 empresas familiares distintas, mediante estratégia metodológica *survey*, verifica-se que: i) o percentual de conselheiros independentes não influi na intensidade das discordâncias cognitivas; ii) enquanto que conselhos caracterizados por elevada "confiança baseada em competência" tendem a reduzir conflitos afetivos (pessoais), o percentual de familiares apresenta efeito contrário, elevando-os; iii) a qualidade das decisões estratégicas não é influenciada pelos conflitos cognitivos, mas sim pela faceta afetiva, cuja relação (estatisticamente significativa) apresenta sentido negativo. Implicações teóricas e práticas, assim como sugestões de pesquisa, são discutidas na conclusão.

Palavras-chave: empresa familiar, conflito intragrupal, processo decisório estratégico, conselho de administração.

ABSTRACT

Sotomaior Karam, P. B. (2019). Conflicts in family business board of directors: investigation of the antecedents and consequences in the strategic decision-making process (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Conflicts are social phenomena liable to occur in any organizational type; however, they´re more intense (and less understood) in the dynamics of family businesses, due to the unique psychodynamic effects of the interaction between family, management and property. At the same time, conflicts can also be particularly salient in the ambiguous and complex context of boards (the "black box" of corporate governance), by the intimate connection with strategic decisions. Intersecting the areas, this study identifies and measures the impact of antecedents and consequences of the cognitive and affective dimensions of intragroup conflicts in the strategic decision-making process (regarding the quality and adoption of strategic decisions), in the particular and favorable context of Brazilian family firms´ boards of directors. Investigating 81 decision-making processes in boards of 81 different family businesses, through survey, it is verified that: i) the percentage of independent directors does not influence the intensity of cognitive disagreements; ii) while boards characterized by high "trust based on competence" tend to reduce affective (personal) conflicts, the percentage of family members has an opposite effect, raising them; iii) the quality of strategic decisions is not influenced by the cognitive conflicts, but by the affective facet, presenting negative and significant relation. Theoretical and practical implications, as well as research suggestions, are discussed at the conclusion.

Keywords: family business, intragroup conflict, strategic decision making, board of directors.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas sobre antecedentes/consequências de conflitos intragrupais na empresa familiar 33
Quadro 2 - Alpha de Cronbach, constructo "confiança baseada em competência" 63
Quadro 3 – Estimação SEM, constructo "cbc"..... 65
Quadro 4 - Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, constructo "cbc"..... 65
Quadro 5 – Alpha de Cronbach, constructo conflito afetivo..... 67
Quadro 6 – Estimação SEM, constructo conflito afetivo..... 67
Quadro 7 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, constructo conflito afetivo 68
Quadro 8 – Alpha de Cronbach, constructo conflito cognitivo..... 69
Quadro 9 – Estimação SEM, constructo conflito cognitivo..... 70
Quadro 10 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, constructo conflito cognitivo 70
Quadro 11 – Alpha de Cronbach, constructo qualidade da decisão..... 71
Quadro 12 – Estimação SEM, constructo qualidade da decisão 72
Quadro 13 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, constructo qualidade da decisão 72
Quadro 14 – Teste de outliers multivariados, BACON..... 76
Quadro 15 – Teste Shapiro-Francia, constructos endógenos 77
Quadro 16 – Estatísticas descritivas univariadas 77
Quadro 17 – Matriz de correlações 77
Quadro 18 – Estimação SEM, modelo estrutural, H1 79
Quadro 19 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H1 80
Quadro 20 – Regressão múltipla, H1 80
Quadro 21 – Regressão simples, H1 81
Quadro 22 – Teste Shapiro-Francia, H1..... 81
Quadro 23 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H1..... 82
Quadro 24 – Linktest, H1 82
Quadro 25 – Teste RESET, H1 82
Quadro 26 – Estimação SEM, modelo estrutural, H2 84
Quadro 27 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H2 84
Quadro 28 – Regressão múltipla, H2 85
Quadro 29 – Procedimento stepwise, H2..... 86
Quadro 30 – Teste Shapiro-Francia, H2..... 86
Quadro 31 – Estatística VIF, H2 86
Quadro 32 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H2..... 87
Quadro 33 – Linktest, H2..... 87
Quadro 34 – Teste RESET, H2 87
Quadro 35 – Estimação SEM, modelo estrutural, H3 89
Quadro 36 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H3 90
Quadro 37 – Regressão múltipla, H3 90
Quadro 38 – Procedimento stepwise, H3 91
Quadro 39 – Teste Shapiro-Francia, H3..... 91
Quadro 40 – Estatística VIF, H3 92
Quadro 41 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H3..... 92
Quadro 42 – Linktest, H3..... 92
Quadro 43 – Teste RESET, H3 93
Quadro 44 – Estimação SEM, modelo estrutural, H4a 94
Quadro 45 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H4a..... 95
Quadro 46 – Regressão múltipla, H4a 95

Quadro 47 – Procedimento stepwise, H4a 96
Quadro 48 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H4a 96
Quadro 49 – Teste Shapiro-Francia, H4a 96
Quadro 50 – Transformação Box-Cox, variável Qdecisao 97
Quadro 51 – Regressão quantílica, procedimento stepwise, H4a 97
Quadro 52 – Estimação SEM, modelo estrutural, H4b 99
Quadro 53 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H4b 100
Quadro 54 – Regressão múltipla, H4b 100
Quadro 55 – Procedimento stepwise, H4b 101
Quadro 56 – Teste Shapiro-Francia, H4b 101
Quadro 57 – Estatística VIF, H4b 101
Quadro 58 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H4b 102
Quadro 59 – Regressão quantílica, procedimento stepwise, H4b 102
Quadro 60 – Regressão logística, H5 103
Quadro 61 – Procedimento stepwise, H5 103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Antecedentes e efeitos dos conflitos intragrupais 45
Figura 2 – Modelo de mensuração, constructo "cbc" 64
Figura 3 – Modelo de mensuração, constructo conflito afetivo 67
Figura 4 – Modelo de mensuração, constructo conflito cognitivo 69
Figura 5 – Modelo de mensuração, constructo qualidade da decisão 71
Figura 6 – Gráfico Box-Plot, variáveis do modelo teórico 76
Figura 7 – Modelo de mensuração, H1 79
Figura 8 – Modelo de mensuração, H2 83
Figura 9 – Modelo de mensuração, H3 88
Figura 10 – Modelo de mensuração, H4a 93
Figura 11 – Modelo de mensuração, H4b 98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição da amostra..... 57
Tabela 2 – Identificação de outliers 75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **19**
1.2 Objetivo e Perguntas de Pesquisa **23**
2 REFERENCIAL TEÓRICO **27**
2.1 Conflitos Intragrupais **27**
2.1.1 Conflitos intragrupais no contexto das empresas de controle familiar **33**
2.2 Particularidades dos Conselhos e a Dinâmica com Conflitos Intragrupais **42**
2.3 Framework Teórico: Antecedentes e Consequências de Conflitos no Processo Decisório Estratégico em Conselhos de Empresas Familiares **44**
2.3.1 Antecedentes dos conflitos .....
2.3.1.1 Conselheiros independentes (%) **45**
2.3.1.2 Confiança baseada em competência (competence-based trust) **46**
2.3.2 Relações entre dimensões dos conflitos **47**
2.3.3 Efeitos dos conflitos no PDE de conselheiro em empresas familiares **48**
2.3.3.1 Qualidade da decisão **49**
2.3.3.2 Adoção da decisão **50**
3.0 METODOLOGIA **53**
3.1 Desenho Metodológico **54**
3.2 População e Amostra **55**
3.3 Processo de Construção e Validação do Questionário **57**
3.4 Processo de Coleta de Dados **59**
3.5 Descrição das Variáveis **61**
3.5.1 Variáveis independentes/exógenas **62**
3.5.1.1 Conselheiros independentes (%) **62**
3.5.1.2 Confiança baseada em competência (cbc) **63**
3.5.2 Variáveis endógenas **66**
3.5.2.1 Conflito afetivo **66**
3.5.2.2 Conflito cognitivo **68**
3.5.2.3 Qualidade da decisão **71**
3.5.2.4 Adoção da decisão **75**
3.6 Análise de Dados **73**

3.6.1 O modelo SEM 73
4. ANÁLISE DE DADOS 75
4.1 Testes de Hipóteses 78
4.1.1 Hipótese 1: conselheiro independente (%) > conflito cognitivo..... 78
4.1.2 Hipótese 2: confiança baseada em competência < conflito afetivo..... 83
4.1.3 Hipótese 3: conflito cognitivo > conflito afetivo 88
4.1.4 Hipótese 4a: conflito cognitivo > qualidade da decisão 93
4.1.5 Hipótese 4b: conflito afetivo < qualidade da decisão..... 98
4.1.6 Hipótese 5: conflito afetivo < adoção da decisão 102
5. DISCUSSÕES E CONCLUSÃO 105
5.1 Contribuições Teóricas, Práticas e Sugestões de Pesquisa..... 108
5.2 Limitações do Estudo 111
5.3 Conclusões.....115
6.0 REFERÊNCIAS..... 115

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar (EF) é o formato prevalente de organização no mundo (Bodolica, Spraggon, & Zaidi, 2015; Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012), com impacto significante para a economia tanto de países emergentes (Discua Cruz, Hamilton, & Jack, 2012) quanto desenvolvidos (Martí, Menéndez-Requejo, & Rottke, 2013). O Brasil não é exceção: adotando-se exclusivamente o critério da propriedade (controle societário detido por uma ou mais famílias), estima-se que aproximadamente 80% das empresas brasileiras sejam de controle familiar (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2018), representando de 40 a 50% do produto interno bruto nacional. Não seria exagero afirmar – e de fato muitos pesquisadores o fazem – que empresas de controle familiar constituem a base do capitalismo global (Astrachan, 2010; Sharma et al., 2012).

Do reconhecimento prático deriva grande parte do crescimento acadêmico nos últimos anos; de fato, após relativa estagnação, pesquisas sobre empresas familiares floresceram nas últimas décadas (Sharma et al., 2012). A criação de canais de publicação dedicados reflete o interesse da comunidade científica e a necessidade de conhecimentos específicos; destacam-se, neste sentido, o lançamento em 1988 do pioneiro *Journal of Family Business Review* e, mais recentemente, do *Journal of Family Business Strategy*, cuja primeira edição data de 2010. De forma convergente, o desenvolvimento de organizações e eventos acadêmicos internacionais exclusivos, como o IFERA (*International Family Enterprise Research Academy*) e o FERC (*Family Enterprise Research Conference*), estimula a difusão de conhecimentos em escala global.

Se por um lado a contribuição econômica é um bom ponto de partida para se justificar o recente despertar acadêmico, para Sharma (2004) o argumento não é suficiente: por si só, a relevância da empresa familiar para a economia da maioria das nações não alcança a essência do fenômeno. Em outras palavras, a especificidade deste tipo organizacional deve se basear em aspectos internos, não em consequências externas. No campo dos estudos organizacionais, cuja produção de conhecimento é caracterizada por diversidade de pensamento, elevada competitividade e acumulo de informações (Mckinley, Mone, & Moon, 1999), empenho adicional é requerido para direcionar e legitimar esforços da comunidade científica. Neste sentido, alguns questionamentos interessantes emergem: afinal de contas, o que há de tão especial na empresa familiar? Quais são os elementos que a distinguem e justificam o recente interesse?

A maioria dos pesquisadores concorda que é a interação e influência das relações familiares nos domínios da propriedade e gestão o que realmente torna única e particular a empresa familiar (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Sharma, 2004; Tagiuri & Davis, 1996). É neste tipo organizacional, como em nenhum outro, que a dinâmica da família se mostra presente e atuante, moldando sua identidade e comportamento estratégico (Astrachan, 2010). Influências e efeitos da interação entre os três subsistemas (família, gestão e propriedade) têm sido investigados em ampla gama de fenômenos organizacionais na última década, como estratégia (Astrachan, 2010), desempenho (Dyer, 2006), internacionalização (Segaro, Larimo, & Jones, 2014), empreendedorismo (Discua Cruz et al., 2012; Eddleston, Kellermanns, & Zellweger, 2012; Hall, Melin, & Nordqvist, 2001), inovação (Grundström, Öberg, & Rönnbäck, 2012), dentre vários outros.

Um fenômeno em especial, relativamente pouco explorado ainda que impactando na estratégia e desempenho organizacionais, é o conflito intragrupal (Lê & Jarzabkowski, 2014). Conflitos emergem como problema teórico e prático em todos os tipos de organizações (De Dreu & Gelfand, 2008); entretanto, apresentam-se ainda mais contundentes (e menos compreendidos) na dinâmica da EF (Davis & Harveston, 2001; Harvey & Evans, 1994; Kellermanns & Eddleston, 2007). Relações sociais entre parentes, desenvolvidas, mantidas e reproduzidas continuamente ao longo da história da família, com frequência envolvem intrigas e/ou discordâncias de diversas formas; quando combinadas ao competitivo mundo corporativo, especialmente no ambiente dinâmico, ambíguo e complexo do processo decisório estratégico (Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976), produzem contexto particularmente propício para a emergência de conflitos.

Efeitos psicodinâmicos exclusivos do subsistema familiar também contribuem para a especificidade dos conflitos na EF (Eddleston, Otondo, & Kellermanns, 2008; Kellermanns & Eddleston, 2004). Rivalidades entre irmãos, dispersão da propriedade entre parentes, desejo da segunda geração em se diferenciar dos pais, assim como a influência dos fundadores na gestão de gerações subsequentes (efeito denominado “sombra do fundador” [Davis & Harveston, 1999]) são alguns fatores. Outra particularidade é o “peso psicológico e social” da retirada de parentes da organização: em geral, estes sentem-se “moralmente presos” à empresa, quase como uma extensão do domínio familiar (Kellermanns & Eddleston, 2004). Considerando a tomada de decisão estratégica como um processo social que envolve intensa negociação (Mintzberg et al., 1976), a relativa estabilidade de familiares no alto escalão hierárquico torna a resolução de conflitos ainda mais importante para o desempenho organizacional.

É neste sentido que, para Kellermanns e Eddleston, a EF representa excelente contexto para aplicar e desenvolver a teoria de conflitos, posto que seus efeitos e implicações tendem a ser mais complexos e críticos (2004, p. 210). Especificamente, os autores desenvolvem proposições conectando conflitos na coalisão dominante (analisados ao nível da equipe, por isso denominados intragrupais) com o desempenho da empresa familiar. Não se trata de uma abordagem isolada, muito pelo contrário: embora passíveis de ocorrerem em qualquer nível de interação social (e.g. entre setores, organizações ou departamentos), conflitos são analisados principalmente no âmbito intragrupal, especialmente no processo decisório estratégico (PDE) – tanto na literatura organizacional (Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1994; de Wit, Jehn, & Scheepers, 2013) quanto de empresas familiares, especificamente (Eddleston & Kellermanns, 2007; Eddleston et al., 2008; Michael D. Ensley, Pearson, & Sardeshmukh, 2007; Kellermanns & Eddleston, 2007; Nosé, Korunka, Frank, & Danes, 2017).

Decisões e conflitos são fenômenos intimamente relacionados e, ao contrário do que possa sugerir o senso comum, a relação não é necessariamente negativa (De Dreu & Gelfand, 2008): pesquisadores afirmam que, quando orientadas à resolução de problemas, especialmente sobre o conteúdo de tarefas organizacionais, discordâncias poderiam estimular a geração de alternativas, fortalecer critérios de decisão e criar atmosfera de comprometimento na equipe (Amason, 1996; De Wit, Greer, & Jehn, 2012; Jehn, 1995). Na literatura, esta dimensão é conhecida como *task conflict* (Jehn, 1994; Jehn & Mannix, 2001), conflito substantivo (Davis & Harveston, 1999, 2001) ou cognitivo (Amason & Sapienza, 1997; Amason & Mooney, 1999; Kellermanns & Eddleston, 2007), entendido como desentendimentos orientados ao conteúdo e resultado esperado de determinada tarefa.

Por outro lado, discordâncias podem alcançar esferas pessoais, gerando animosidades entre os membros que desviam a atenção do problema organizacional em questão. Não raro, desavenças interpessoais produzem sentimentos negativos (e.g., angústia, raiva, tensão) que minam a qualidade das interações sociais, comprometendo assim a dinâmica e o desempenho da equipe. Tais conflitos são denominados relacionais (Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2004), emocionais (Jehn, 1994) ou afetivos (Amason & Sapienza, 1997; Amason & Mooney, 1999), com efeitos que se mostram disfuncionais sobre diversos aspectos do desempenho organizacional (Rousseau, Kellermanns, Zellweger, & Beck, 2018).

Seria lógico, portanto, supor que conflitos trariam benefícios caso se consiga minimizar sua faceta afetiva, simultaneamente estimulando a dimensão cognitiva. Entretanto, um desafio adicional emerge: meta-analises evidenciam correlação positiva e significativa entre as dimensões (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012). Em outras palavras, mesmo

quando originalmente direcionadas à resolução de tarefas, discordâncias podem ser (e são muitas vezes) interpretadas como afrontas pessoais, gerando fenômeno denominado "escalonamento dos conflitos". A temática do conflito intragrupal oferece então uma questão interessante aos praticantes e acadêmicos das organizações: é possível estimular a criação de alternativas, a flexibilidade e o debate crítico de pontos de vista no processo decisório (aumentando, portanto, o conflito cognitivo) e simultaneamente inibir o surgimento de sentimentos negativos entre membros (faceta afetiva) e consequentes efeitos prejudiciais?

É na resposta à essa pergunta que se debruçam a maioria dos esforços acadêmicos sobre conflitos intragrupais. E os resultados até então têm se mostrado inconclusivos: tanto na literatura organizacional (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012) quando especificamente de empresas familiares (Frank, Kessler, Nosé & Suchy, 2011), a relação entre conflito cognitivo e desempenho organizacional apresenta-se, em geral, estatisticamente não significativa.

Ao menos duas lacunas teóricas ajudam a explicar a inconsistência de resultados empíricos: i) com raras exceções no campo das EFs (Eddleston & Kellermanns, 2007), estudos não conectam antecedentes aos efeitos dos conflitos, explorando exclusivamente uma ou outra faceta, sem um framework integrativo; ii) em geral, estudos focados sobre as consequências empregam como variável dependente (VD) métricas genéricas de performance organizacional, e.g. satisfação e/ou desempenho da empresa (Kellermanns & Eddleston, 2007; Nosé, Korunka, Frank, & Danes, 2017) – consideravelmente mais distantes do fenômeno estratégico no qual conflitos efetivamente se desenvolvem.

Outro importante *gap* teórico refere-se ao contexto no qual pesquisas são desenvolvidas: majoritariamente, conflitos são investigados em equipes estratégicas da gestão (*top management team* ou simplesmente TMT, termo e sigla anglo-saxônica), portanto no alto escalão executivo. De fato, até o presente momento não têm sido identificados esforços direcionados à exploração dos conflitos em ambientes de conselhos (*boards of directors* ou simplesmente *board*, no termo em inglês). Ainda que parcialmente justificado pela dificuldade de acesso – conselhos são considerados a "caixa-preta" da literatura em governança corporativa (GC), especialmente em relação aos processos sociais que ocorrem em seu interior (Leblanc & Schwartz, 2007) –, o hiato não deixa de ser surpreendente, dado o inerente caráter estratégico. Conforme apontam Bammens, Voordeckers e Van Gils (2011), o aconselhamento estratégico é uma das duas principais funções do conselheiro, e pode-se imaginar que, como órgão colegiado envolto em decisões estratégicas, conflitos não sejam raridade.

Neste sentido, pesquisadores têm encontrado na abordagem contingencial uma oportunidade para revelar potenciais efeitos dos conflitos cognitivos. De acordo com De Dreu e Weingart, discordâncias podem ter consequências positivas sob circunstâncias muito específicas, e nós (cientistas) precisamos detectá-las em esforços de pesquisa (2003, p. 748). Os autores sugerem que em um ambiente aberto, caracterizado por colaboração ao invés de competição, é mais provável que efeitos negativos sejam minimizados, se não revertidos (De Dreu & Weingart, 2003, p. 747). Para de Wit, Greer e Jehn, conflitos podem beneficiar o desempenho quando possuem baixa correlação com a dimensão relacional (afetiva), ocorrem em *top management teams* (e não em níveis inferiores da hierarquia organizacional) e quando analisados sobre a performance financeira ou qualidade da decisão – e não sobre métricas gerais de performance (2012, p. 375).

Os *gaps* identificados em conjunto com a abordagem contingencial aos conflitos intragrupais oferecem, portanto, boa oportunidade de avanços teóricos; este estudo visa preenchê-los, contribuindo para maior entendimento sobre os antecedentes e efeitos dos conflitos no processo decisório estratégico de empresas familiares.

1.2 Objetivo e Perguntas de Pesquisa

Com base na discussão apresentada e nas lacunas identificadas, o propósito geral desta pesquisa é identificar fontes de conflitos cognitivo e afetivo e mensurar os impactos destes sobre a qualidade e adoção de decisões estratégicas, no contexto específico dos conselhos de empresas de controle familiar. Para alcançá-lo, duas perguntas de pesquisa são delimitadas:

i) Qual é o impacto do percentual de conselheiros independentes e do constructo "confiança baseada em competência" na geração de, respectivamente, conflitos cognitivos e afetivos em conselhos de empresas familiares?

ii) Qual é o efeito de conflitos cognitivos e afetivos sobre métricas do processo decisório estratégico – especificamente sobre a qualidade e adoção (pela gestão) de decisões estratégicas?

Para responder as questões propostas, emprega-se esforço de natureza quantitativa e abordagem predominantemente dedutiva, em que relações são elaboradas com base na literatura de quatro áreas principais: conflitos intragrupais, empresas familiares, governança corporativa (com destaque para a teoria *stewardship*) e processo decisório estratégico. Adota-se estratégia metodológica *survey* com coleta de dados via questionários, buscando mensurar relações entre

variáveis em modelo teórico previamente especificado. Constructos são agregados por meio de análises fatoriais confirmatórias (CFA, na sigla em inglês), com hipóteses testadas via modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* ou SEM, na sigla anglo-saxônica) e regressões simples, múltiplas e logísticas – mediante *software* estatístico Stata.

1.3 Contribuições Práticas e Teóricas

Estima-se que administradores empreguem em torno de 20% do seu tempo de trabalho na resolução de conflitos (Davis & Harveston, 2001) – percentual que pode ser ainda mais representativo no contexto de órgãos colegiados (conselhos de administração e consultivos). Em geral, o papel do conselheiro é agrupado em atividades relativas ao exercício do controle e aconselhamento estratégico (Bammens et al., 2011); com relação ao processo decisório estratégico, Fama e Jensen (1983) identificam as tarefas de ratificação (escolha das iniciativas estratégicas a serem implementadas pela gestão) e monitoramento dos resultados como inerentes ao trabalho do conselheiro. Este pode, portanto, ser considerado cognitivo por natureza e potencial fonte de vantagem competitiva, ao fornecer à organização respostas mais assertivas e adequadas aos problemas e oportunidades estratégicas.

Neste estudo, foco é dirigido à função de aconselhamento estratégico de conselheiros; logo, a qualidade do processo decisório estratégico torna-se fator preponderante para se avaliar a eficiência do que é considerado o principal órgão da governança corporativa (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015). Decisões estratégicas são complexas, envoltas em ambiguidade e com horizonte temporal que excede o tempo presente (Mintzberg et al., 1976); é plausível supor que sejam também ambiente propício para a emergência de conflitos (De Wit et al., 2012; Frank, Kessler, Nosé, & Suchy, 2011). Neste sentido, compreender possíveis antecedentes e impactos de diferentes facetas dos conflitos (cognitiva e afetiva) sobre o processo decisório estratégico seria "alcançar a essência" da função de aconselhamento estratégico de conselheiros, potencialmente auxiliando praticantes a decidirem estrategicamente com maior acurácia e assertividade.

Conforme apontado, o contexto da empresa familiar é ainda mais propício para a investigação proposta. Diferentemente de outros tipos organizacionais, a EF é aquela em que os subsistemas da família, gestão e propriedade se mesclam e interagem constantemente (Tagiuri & Davis, 1996). Adicionalmente, a definição de empresa familiar adotada neste estudo considera, como um dos seus critérios, a presença de pelo menos um membro da família

controladora no conselho de administração (CA) ou consultivo (CC) – logo, pode-se supor que os efeitos psicodinâmicos exclusivos do subsistema familiar atuem também no ambiente dos conselhos, tornando ainda mais sensível o tema dos conflitos intragrupais (Eddleston et al., 2008; Kellermanns & Eddleston, 2004). Considerando a empresa familiar como a base econômica da maioria das nações capitalistas (Astrachan, 2010) – a brasileira inclusive (IBGC, 2018) –, os resultados alcançados podem auxiliar número relevante de praticantes e organizações.

Diferentemente de outras pesquisas na área – mas ainda assim beneficiando de construções teóricas anteriores –, este estudo inova ao propor e investigar processos sociais (especificamente, os conflitos cognitivo e afetivo) no ambiente dos conselhos de empresas familiares, sob métricas exclusivas ao processo decisório estratégico – e não diretamente sobre a satisfação ou desempenho organizacionais (Eddleston & Kellermanns, 2007; Nosé et al., 2017). Busca-se, desta forma, oferecer insights teóricos tanto ao acadêmico quanto ao praticante, potencialmente revelando nuances dos conflitos intragrupais e seus efeitos na tarefa de aconselhemento estratégico de conselheiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é composto por três seções principais: i) conflitos intragrupais; ii) particularidades dos conselhos e a dinâmica com conflitos intragrupais; e iii) framework teórico: antecedentes e consequências de conflitos no processo decisório estratégico em conselhos de empresas familiares.

2.1 Conflitos Intragrupais

Conflito é um fenômeno social que está presente na vida de qualquer agrupamento humano (De Dreu & Gelfand, 2008). Sua essência reside na não-autossuficiência do próprio homem: é por dependerem uns dos outros, no esforço de manutenção da vida, que as pessoas interagem entre si; e na interação social os conflitos emergem. Sendo, portanto, inerente à existência em sociedade, não surpreende que o seu estudo abranja diversas áreas do conhecimento – como psicologia, antropologia, sociologia, economia, matemática, ciência política, dentre outras. A despeito das especificidades de cada disciplina, em todas elas a questão primordial do conflito, segundo Dreu e Galfand, encontra-se no entendimento de como indivíduos e grupos gerenciam a sua interdependência com o outro (2008, p. 3).

Esta parece ser uma questão importante também no âmbito da teoria organizacional (TO): de acordo com Jaffee (2008), a evolução da gestão estratégica e da própria TO pode ser relatada como uma história de tentativa e erro no desenvolvimento de métodos e técnicas para gerenciar e conceitualizar tensões. O conflito é, portanto, aspecto permanente na vida de qualquer organização, para o qual não há resolução definitiva e cuja investigação confunde-se com a própria história do pensamento administrativo (Jaffee, 2008). Seja pela perspectiva do controle meticuloso sobre o trabalho na administração científica de Taylor e Fayol, pela humanização preconizada pela escola de relações humanas ou autoridade legal no modelo burocrático weberiano, a coordenação do trabalho tem como pressuposto a minimização ou estabilidade do conflito.

Nos últimos anos, entretanto, fatores contextuais têm evidenciado ainda mais a interação entre conflito, trabalho e organização. Quatro estímulos são levantados por De Dreu e Gelfand (2008): i) competitividade de mercados conectados globalmente, gerando instabilidades e pressões por inovação, adaptação e mudança na organização; ii) diversificação cultural da força de trabalho, por meio do aumento do fluxo de trabalhadores imigrantes, expatriados ou não; iii) avanços tecnológicos na área da comunicação – favorecendo interações que, embora em tempo

real, perdem a materialidade do contato físico "cara a cara", abrindo maior espaço para ambiguidades; e iv) modelos de organização do trabalho mais flexíveis, fluidos e interdependentes, requerendo de gestores habilidades de coordenação e comunicação que privilegiam a negociação em estruturas menos hierárquicas.

Embora não exista uma definição única, conflito pode ser entendido como "processo interativo manifestado em incompatibilidade, discordância ou dissonância dentro ou entre entidades sociais" (Rahim, 2002, p. 207). Discordância, dissonância ou incompatibilidade são substantivos geralmente associados a sensações de desconforto – emoções que, via de regra, o ser humano procura evitar. Seria portanto lógico supor que o conflito é indesejável na organização – e, de fato, as primeiras abordagens teóricas concentravam-se sobre seus efeitos negativos em dinâmicas grupais, como o aumento da insatisfação no ambiente de trabalho, ressentimentos na equipe e declínio de produtividade (De Dreu & Weingart, 2003).

Deutsch salienta que, uma vez instalados, discordâncias frequentemente se tornam independentes da causa inicial, sendo provável que continuem mesmo após esta se tornar irrelevante ou mesmo esquecida (1969, p. 11). De forma convergente, Carnevale e Probst (1998) chamam a atenção para o denominado "congelamento de esquemas cognitivos" – fenômeno de redução nas habilidades criativas e analíticas de resolução de problemas em equipes envoltas em desentendimentos, pelo desvio de foco e energia da tarefa em questão para a disputa em si. Conflitos tenderiam, portanto, a se intensificarem na dinâmica grupal, gerando animosidades entre membros e comprometendo tanto a qualidade do processo decisório quanto a posterior implementação da decisão.

Ainda que inicialmente voz minoritária na literatura, desde a década de 1960 havia o reconhecimento de que, em níveis reduzidos, efeitos benéficos poderiam emergir de conflitos (Deutsch, 1969). Se por um lado discordâncias gerariam ressentimentos na equipe, é também possível que o confronto de opiniões e ideias auxiliassem a "quebrar a inércia" de processos decisórios viciados em soluções pré-fabricadas. Da mesma forma, ambientes abertos ao debate, em que cada membro sente-se confortável para expressar a sua opinião (ainda que discordando de outras), promoveriam uma compreensão mais abrangente do problema em questão, podendo resultar inclusive em atração interpessoal e incorporação de visões opostas à própria opinião do membro (Tjosvold, 1985, p. 23). Esta perspectiva foi sistematizada por Jehn (1994) ao conceitualizar e operacionalizar o conflito não como constructo único, mas múltiplo, envolvendo distintas dimensões e efeitos organizacionais. Inicialmente, duas facetas/dimensões principais foram reconhecidas na literatura: afetiva e cognitiva.

O reconhecimento de incompatibilidades interpessoais, geralmente envolvendo componentes afetivos como tensão e atrito (Jehn & Mannix, 2001, p. 238), é a dimensão conhecida na literatura como socioemocional (Priem & Price, 1991), relacional (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001; Kidwell, Kellermanns, & Eddleston, 2012) ou afetiva (Amason, 1996; Amason & Mooney, 1999; Mooney, Holahan, & Amason, 2007) – termo este adotado na pesquisa. Caracterizados por desacordos e animosidades pessoalmente direcionadas, conflitos afetivos prejudicariam a dinâmica organizacional em qualquer nível ou contexto (Jehn, 1994) – de fato, por hora não há evidências de efeitos positivos na literatura (Rousseau et al., 2018).

Em estudo quase experimental envolvendo 440 participantes agrupados em 88 equipes, Jehn (1994) aponta que o nível de conflito relacional está negativamente relacionado tanto à satisfação quanto ao desempenho do grupo; de forma convergente, Jehn e Mannix (2001) demonstram que em equipes bem-sucedidas, o conflito relacional durante todas as etapas de interação deve ser menor do que em equipes de com baixo rendimento. No contexto da EF o mesmo padrão é evidenciado por Nosé, Korunka, Frank e Danes (2017), relacionando conflitos afetivos à queda de satisfação e performance organizacionais. Latentes ou explícitas, incompatibilidades pessoais estão imbuídas em sentimentos negativos (e.g. raiva, ressentimento, angústia, inveja), interferindo na resolução de tarefas e redirecionando esforços para além do tema em questão (Amason & Sapienza, 1997; Amason & Mooney, 1999).

Se pesquisadores atribuem à faceta afetiva os efeitos prejudiciais tradicionalmente elencados na literatura, há certa expectativa positiva com relação à dimensão cognitiva. Conhecidos também sob a alcunha de substantivos (Davis & Harveston, 1999, 2001) ou *task conflict* (de Wit et al., 2013; Jehn & Mannix, 2001), conflitos cognitivos (Mooney et al., 2007) envolvem desentendimentos entre membros do grupo sobre o conteúdo e resultados esperados das tarefas a serem executadas (Jehn, 1994; Lê & Jarzabkowski, 2014); emergem, desta forma, de diferenças em julgamentos, valores, necessidades ou interesses sobre determinada atividade organizacional. Em ambientes de conselho, desacordos sobre a determinação de objetivos e metas, assim como a estratégia adequada para alcançá-las, são exemplos de conflitos cognitivos. Sendo orientada exclusivamente a questões organizacionais, espera-se que, quando relacionada a tarefas não-rotineiras e em doses adequadas, esta dimensão possa estimular a criatividade e criticidade na geração e avaliação de alternativas, favorecendo o consenso qualificado no processo decisório estratégico (Jehn, 1994).

Dois pontos merecem maior aprofundamento. O primeiro refere-se ao contexto social: acredita-se que equipes estratégicas sejam a arena organizacional adequada para revelar potenciais efeitos positivos dos conflitos cognitivos. Em função de exigências requeridas em

cargos estratégicos, é plausível supor que membros do alto escalão possuam competências e habilidades melhor desenvolvidas para lidarem com complexas situações interpessoais (De Wit et al., 2012). Adicionalmente, sugere-se que a relação entre conflitos e desempenho é impactada pela natureza do trabalho organizacional. Segundo Jehn (1995) e Jehn e Mannix (2001), desentendimentos sobre tarefas padronizáveis podem não produzir efeitos desejáveis na equipe; por outro lado, em atividades que envolvem aprofundamento, considerável volume de informações e busca de soluções customizadas, é mais provável que o engajamento dos membros em discussões estimule a aprendizagem e inovação por meio de discordâncias.

Em segundo lugar acredita-se que, em grande intensidade, mesmo conflitos cognitivos prejudicariam a equipe – sugerindo relação com o desempenho próxima à função U invertida (Amason & Schweiger, 1994; Kellermanns & Eddleston, 2004). Uma possível explicação refere-se à interdependência entre conflito cognitivo e afetivo: mesmo quando originalmente orientadas à resolução de tarefas, discordâncias poderiam alcançar arenas relacionais, sendo interpretadas como desavenças pessoais (Deutsch, 1969); i.e., existe correlação positiva entre as duas dimensões (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012). No processo decisório estratégico, a tensão emocional gerada por sucessivos questionamentos poderia trazer à tona os prejuízos do conflito afetivo, impactando principalmente no aceitação afetiva e capacidade de implementação da decisão.

A temática do conflito intragrupal oferece então uma questão interessante aos praticantes e acadêmicos do PDE: o que é preferível, estimular o debate crítico de perspectivas sob o risco de gerar desentendimentos pessoais que comprometem a implementação de decisões, ou desenvolver mecanismos para inibi-lo, implementando decisões com baixa profundidade? Esta é a essência do que ficou conhecido como o "paradoxo do conflito" (Amason & Schweiger, 1994; De Wit et al., 2012; Mooney et al., 2007) e envolve, no seu extremo, a escolha entre perseguir decisões de alta qualidade difíceis de serem implementadas *versus* implementar decisões de baixa qualidade (Amason & Sapienza, 1997, p. 495).

É na solução do paradoxo que se enquadram as pesquisas quantitativas do conflito intragrupal. Se a resolução teórica parece relativamente simples – equilibrar a faceta cognitiva simultaneamente reduzindo a afetiva –, resultados empíricos até então demonstram que a questão está longe de ser satisfeita. Contrariando o otimismo da literatura De Dreu e Weingart (2003) indicam, por meio de meta-analise, relação negativa entre conflitos cognitivos e performance da equipe – concluindo que as discordâncias podem trazer benefícios, porém em circunstâncias bastante específicas que precisam, por sua vez, serem exploradas em novos esforços de pesquisa. Também mediante meta-análise De Wit, Greer e Jehn (2012), em tom

mais otimista, sugerem relação positiva sob três condições: i) quando há baixa correlação entre as dimensões afetiva e cognitiva; ii) quando o conflito ocorre em níveis elevados da hierarquia organizacional; e iii) quando a performance é operacionalizada em termos de desempenho financeiro ou qualidade do processo decisório. A resolução do paradoxo caminha, portanto, para lógica contingencial: conflitos podem ser produtivos sob circunstâncias específicas; descobri-las têm sido a tarefa dos teóricos.

2.1.1 Conflitos intragrupais no contexto das empresas de controle familiar

Discussões sobre conflitos na literatura organizacional encaixam-se também no contexto da empresa familiar; entretanto, este se apresenta ainda mais complexo, em função da dinâmica entre família, gestão e propriedade. Decorre que, diferentemente de outros tipos organizacionais, na EF as relações no seio familiar fluem para os domínios de propriedade e gestão e vice-versa – de forma que, na prática, há certa ambiguidade na distinção entre os papéis sociais de membro da família e da empresa (Eddleston, Otondo, & Kellermanns, 2008). Outra peculiaridade é o maior custo psicológico e social da exclusão de familiares, que em geral se sentem "moralmente presos" à organização, especialmente quando ocupam posições do alto escalão (Kellermanns & Eddleston, 2004). É neste sentido que, para Kellermanns e Eddleston, as origens e implicações dos conflitos tendem a ser mais complexas no contexto da empresa familiar (2004, p. 210).

Coerente com Nordqvist (2012), entende-se por empresa familiar a organização cuja propriedade é controlada (via maioria das ações/cotas ou acordo de sócios) por uma ou mais famílias – conjunto de pessoas que compartilham grau de parentesco entre si, seja via laços sanguíneos ou legais (e.g. matrimônio). Coerente com a proposta deste estudo, a empresa deve contar também com representantes da família no *board*. Neste sentido, além do tradicional e amplamente adotado critério da propriedade, deve haver na empresa familiar representação da(s) família(s) controladora(s) no ambiente estratégico dos conselhos.

Em revisão de literatura sobre conflitos intragrupais em EFs, três temas principais são identificados por Frank, Kessler, Nosé e Suchy (2011): i) investigações sobre causas dos conflitos; ii) efeitos sobre o desempenho; e iii) gestão de conflitos. Por estarem teoricamente mais condizentes com o escopo desta pesquisa (além de concentrarem a maioria dos esforços empíricos [Nosé et al., 2017]), ênfase é atribuída aos dois primeiros ramos. Baseado no levantamento dos autores, porém atualizado mediante buscas nas bases de dados *Web of Science*

e *Scopus* (utilizando os termos "*conflict*", "*family business**" e "*decision making*"), 9 artigos que lidam especificamente com as causas e/ou consequências dos conflitos foram identificados nos últimos 20 anos (1999-2018). Uma síntese pode ser observada no quadro 1, que apresenta as hipóteses relacionadas com os conflitos, o *locus* (se antecedente ou consequência) apropriado assim como principais contribuições teóricas no contexto da empresa familiar.

Quadro 1 - Pesquisas sobre antecedentes/consequências de conflitos intragrupais na empresa familiar

Título (Autor, Ano)	Objetivo	Amostra	Hipóteses	Principais Contribuições
In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm (Davis & Harveston, 1999)	Examinar os efeitos da influência do fundador/ gerações anteriores (*founder´s shadow*) nos conflitos em EFs.	CEO de 1002 EFs do mercado estadounidense (diversas indústrias).	H1: Conflito será maior entre EFs lideradas pela 2ª geração do que pelo fundador. (Antecedente) H2a: Conflito será maior entre EFs geridas pela 3ª (ou demais) geração do que pelo fundador ou 2ª geração. (Antecedente) H2b: O aumento do conflito entre EFs da 2ª para a 3ª geração será menor do que o aumento da 1ª para a 2ª geração. (Antecedente) H3a: Conflito será maior na presença da "influência geracional do fundador". (Antecedente) H3b: A presença ou ausência da influência de gerações subsequentes não afetará os conflitos. (Antecedente)	Hipóteses não rejeitadas: H2a e H3a. Investigando antecedentes de conflitos substantivos (direcionados às tarefas organizacionais), os autores confirmam a tendência geral de aumento à medida que novos familiares (2ª, 3ª gerações) assumem a EF. Entretanto, mais do que a "geração" em si, demonstra-se que é resistência do fundador em deixar o controle (*founder´s shadow*) o principal preditor dos conflitos substantivos – especialmente na transição da primeira para segunda geração.

Título (Autor, Ano)	Objetivo	Amostra	Hipóteses	Principais Contribuições
The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study (Davis & Harveston, 2001)	Examinar a influência da família sobre conflitos, assim como a sua difusão através das gerações	CEO de 1002 EFs do mercado americano (diversas indústrias)	H1: Quanto maior o nº de familiares e maiores seus níveis de afiliação e posição hierárquica, menor será o conflito na EF. (Antecedente) H2: Quanto maior o nº de familiares externos (não envolvidos no dia-a-dia da EF), menor será o conflito. (Antecedente) H3: Quanto mais interações sociais entre os membros da família, menor será o conflito na organização. (Antecedente) H4: A relação entre variáveis familiares e conflito será moderada pela geração da EF. (Antecedente)	Hipóteses não rejeitadas: H2 e H4. Novamente analisando fontes de conflitos substantivos, os autores indicam que o efeito da "geração" não é somente direto (positivo), mas também moderador sobre outras variáveis familiares (demográficas). Destaca-se também o papel "pacificador" de familiares externos – cuja presença tende a reduzir conflitos na 3ª geração. Diferente do foco anterior (Davis & Harveston, 1999), a pesquisa chama a atenção para os papéis de outros familiares na dinâmica dos conflitos em EFs.
Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective (Eddleston & Kellermanns, 2007)	Investigar a influência do conflito relacional e do processo estratégico participativo no desempenho da EF.	TMT de 60 EFs do mercado americano	H1: Altruísmo está negativamente relacionado ao conflito relacional. (Antecedente) H4: *Control concentration* está positivamente relacionada ao conflito relacional. (Antecedente) H6. Processo estratégico participativo está negativamente relacionado ao conflito relacional. (Antecedente) H7. Conflito relacional está negativamente relacionado ao desempenho. (Consequência)	Hipóteses não rejeitadas: H1 e H7. Empregando a teoria *stewardship*, o estudo inova ao focar sobre conflitos relacionais (faceta afetiva) na EF. Convergente com a expectativa teórica, demonstra-se impacto negativo na performance (mensurada subjetivamente). Por sua vez, o altruísmo emerge como redutor de atritos pessoais (relação negativa com conflitos afetivos) – sugerindo as relações cooperativas (*steward*) como potenciais fontes de vantagem competitiva à EF.

Título (Autor, Ano)	Objetivo	Amostra	Hipóteses	Principais Contribuições
A family perspective on when conflict benefits family firm performance (Kellermanns& Eddleston, 2007)	Examinar os efeitos dos conflitos cognitivo e processual no desempenho de EFs.	CEO e membros familiares de 51 EFs americanas.	H1: Conflito cognitivo está positivamente relacionado ao desempenho da EF. (Consequência) H2: Conflito processual está positivamente relacionado ao desempenho da EF. (Consequência) H3a: Relacionamento entre conflito cognitivo e desempenho é moderado pela *family-member exchange* (fortalecendo a relação positiva). (Consequência) H3b: Relacionamento entre conflito processual e desempenho é moderado pela *family-member exchange* (fortalecendo a relação positiva). (Consequência) H4a: Relacionamento entre conflito cognitivo e desempenho é moderado pela *generational ownership dispersion*. Benefícios dos conflitos cognitivos são maiores nas primeiras gerações, reduzindo em gerações posteriores. (Consequência) H4b: Relacionamento entre conflito processual e desempenho é moderado pela *generational ownership dispersion*. Benefícios dos conflitos processuais são maiores nas primeiras gerações, reduzindo em gerações posteriores. (Consequência)	Hipóteses não rejeitadas: H3b e H4a. Contrário ao esperado, não foram evidenciadas relações positivas entre conflitos cognitivos/processuais e desempenho da EF (mensurado subjetivamente). Entretanto demonstra-se que, na 1ª geração, níveis elevados de conflito cognitivo beneficiam o desempenho (o que não ocorre em contextos de propriedade dispersa) – sugerindo papel moderador importante da *generational ownership dispersion*. O artigo contribui ao demonstrar empiricamente que, dependendo do contexto, conflitos cognitivos favorecem empresas familiares – no caso, elevando o desempenho na primeira geração.

Título (Autor, Ano)	Objetivo	Amostra	Hipóteses	Principais Contribuições
The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms (Ensley, Pearson & Sardeshmukh, 2007)	Explorar o impacto da dispersão salarial nos conflitos, coesão e potência da equipe em TMTs de EFs e não-familiares.	TMT de 200 empresas (112 familiares) com alto crescimento .	H2. Dispersão salarial no TMT eleva o conflito afetivo. Esta relação será mais forte no contexto da EF. (Antecedente) H3. Dispersão salarial no TMT reduz o conflito cognitivo. Esta relação será mais forte no contexto da EF. (Antecedente)	Hipóteses não rejeitadas: H2 e H3. Diferentemente de artigos anteriores, o estudo inova ao comparar empresas familiares e não-familiares. Conforme previsto, demonstra-se que a dispersão salarial eleva o conflito afetivo e reduz a faceta cognitiva especialmente nas EFs – segundo os autores, em decorrência do embate entre a lógica econômica (remuneração meritocrática) e o padrão altruísta de relações socias familiares.
Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis (Eddleston, Otondo & Kellermanns, 2008)	Avaliar como a dispersão da propriedade geracional modera relações entre processo decisório participa-tivo e conflitos cognitivo/ relacional.	CEO e outros membros familiares de 37 EFs americanas.	H1: Participação no processo decisório (PPD) eleva o conflito cognitivo. (Antecedente) H2: PPD reduz o conflito relacional. (Antecedente) H3a: *Generational ownership dispersion* exibe relacionamento direto com o conflito cognitivo. (Antecedente) H3b: Relação entre PPD e conflito cognitivo é moderada pela *generational ownership dispersion*. (Antecedente) H4a: *Generational ownership dispersion* exibe relacionamento direto com o conflito relacional. (Antecedente) H4b: Relação entre PPD e conflito relacional é moderada pela *generational ownership dispersion*. (Antecedente)	Hipóteses não rejeitadas: H2, H3b e H4b. Adotando abordagem contingencial observa-se que, quando na 1ª ou 2ª geração, maior participação no processo decisório reduz facetas cognitiva e relacional dos conflitos em EFs. Entretanto, o efeito se inverte com a propriedade dispersa em várias gerações – com aumento nas duas dimensões. O artigo oferece interessante contribuição prática: o nível ideal de participação no processo decisório (variável gerencial) é contingente à geração da EF, pelos distintos efeitos nas dimensões cognitiva e relacional dos conflitos.

Título (Autor, Ano)	Objetivo	Amostra	Hipóteses	Principais Contribuições
Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the "Fredo Effect" (Kidwell, Kellermanns & Eddleston, 2012)	Investigar os fatores que influenciam a probabilidade de baixo comprome-timento de familiares (*family member impediment*), que pode levar ao comportamento antiético.	Membros familiares de 121 EFs americanas.	H4a: Conflito relacional na EF media a relação entre *perceived norms of family harmony* e *family impediment*. (Mediação) H4b: Conflito relacional na EF media a relação entre *perceptions of distributive fairness* e *family impediment*. (Mediação) H4c: Conflito relacional na EF media a relação entre *role ambiguity* e *family impediment*. (Mediação)	Hipóteses não rejeitadas: H4a, H4b e H4c. Estudo inova ao focar o conflito relacional e sua capacidade de destruir valor. No caso, tais conflitos emergem como principal influenciador do baixo envolvimento de familiares na EF (conhecido como “efeito Fredo”). Por sua vez, percepções de normas familiares harmônicas (*perceived norms of family harmony*) e de “justiça” na organização (*perceptions of distributive fairness*) reduzem conflitos relacionais. Logo, resultados fortalecem a visão *stewardship* na EF, sugerindo que um clima ético, cooperativo e transparente minimiza o baixo envolvimento/comprometimento de familiares na organização (variável dependente), pela redução na faceta afetiva/relacional dos conflitos.

Título (Autor, Ano)	Objetivo	Amostra	Hipóteses	Principais Contribuições
Decreasing the Effects of Relationship Conflict on Family Businesses: The Moderating Role of Family Climate (Nosé, Korunka, Frank & Danes, 2017)	Examinar o efeito do clima familiar positivo na associação entre conflito relacional e métricas de desempenho - satisfação na empresa e performance.	Sócios e membros do TMT de 392 EFs que competem no mercado australiano.	H1: Conflito relacional relaciona-se negativamente com a) satisfação e b) desempenho (nível organizacional). (Consequência) H3a (i, ii, iii): A relação entre conflito relacional e satisfação é moderada pela (i) coesão, (ii) adaptabilidade e (iii) "comunicação aberta", reduzindo seu efeito negativo. (Consequência) H3b (i, ii, iii): A relação entre conflito relacional e performance é moderada pela (i) coesão, (ii) adaptabilidade e (iii) "comunicação aberta", reduzindo seu efeito negativo. (Consequência)	Hipóteses não rejeitadas: H1a, H1b, H3a (i), H3a (ii) e H3b (ii). Novamente explorando conflitos relacionais, resultados indicam (conforme literatura) relação negativa com a satisfação/desempenho organizacional. A "novidade" encontra-se nas relações de moderação: demonstra-se que o efeito prejudicial é menor quando aliado à coesão e capacidade de adaptação familiar. Embora não haja evidências de efeitos positivos de conflitos relacionais, os autores sugerem que um clima familiar positivo (coesão/capacidade de adaptação) pode minimizar efeitos negativos – corroborando a perspectiva da abordagem *stewardship* como potencial vantagem competitiva de EFs.

Título (Autor, Ano)	Objetivo	Amostra	Hipóteses	Principais Contribuições
Relationship Conflict, Family Name Congruence, and Socioemotional Wealth in Family Firms (Rousseau, Kellermanns, Zellweger & Beck, 2018)	Investigar como proprietários consideram o custo socioemocional dos conflitos relacionais nas avaliações sobre o valor da empresa familiar.	149 CEOs / proprietários de EFs alemãs.	H1: Existe relação não-linear entre conflito relacional e o grau de subjetividade na avaliação do valor da EF pelos proprietários. Especificamente, níveis baixos e elevados de conflito relacional correspondem a avaliações mais subjetivas; níveis moderados, a avaliações menos subjetivas. (Consequência) H3: Conflito relacional e congruência do nome (sobrenome familiar = nome empresarial) interagem, invertendo a relação H1. Quando há congruência, espera-se relação em U invertido entre conflito relacional e subjetividade na avaliação do valor da EF. (Consequência)	Hipóteses não rejeitadas: H1 e H3. Neste estudo, adota-se variável dependente inédita: a subjetividade no valor monetário que proprietários atribuem às EFs. Resultados comprovam hipóteses propostas, demonstrando complexas relações não-lineares com o conflito relacional (entendido como um custo socioemocional). Em especial, destacam-se dois pontos: i) parece emergir tendência na literatura, em prol da investigação do conflito afetivo; ii) cujos impactos organizacionais são mais ramificados que previsto anteriormente na teoria dos conflitos.

Fonte: elaborado pelo autor (2019), a partir de "Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research", de H. Frank, A. Kessler, L. Nosé e D. Suchy, 2011, *Journal of Family Business Management*, 1(2), pp. 135-14

Análises interessantes podem ser extraídas do quadro 1. Primeiramente, trata-se de tema ainda pouco explorado na literatura da empresa familiar, o que pode ser comprovado pelo baixo número de pesquisas ao longo de duas décadas. Constata-se também a capacidade de destruição de valor dos conflitos afetivos e o predomínio da teoria *stewardship* (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997) como abordagem para minimizar tanto a sua incidência/intensidade quanto consequências organizacionais – mediante constructos como "altruísmo" (Eddleston & Kellermanns, 2007), "participação no processo decisório" (Eddleston et al., 2008) e "coesão familiar" (Nosé et al., 2017). De forma convergente, Ensley, Pearson e Sardeshmukh (2007) demonstram que maior dispersão salarial no TMT eleva a probabilidade de conflitos afetivos – relação mais intensa na EF, possivelmente por tensões entre a lógica meritocrática econômica e o padrão "*steward*" de relações sociais familiares. Neste sentido, a abordagem *stewardship* é apontada como potencial fonte de vantagem competitiva da empresa familiar, ao atenuar a incidência e efeitos disfuncionais da dimensão afetiva (Eddleston & Kellermanns, 2007; Kidwell et al., 2012).

É válido, neste ponto, destacar brevemente argumentos desta teoria. Na literatura da empresa familiar, duas lentes teóricas, opostas ainda que complementares (Corbetta & Salvato, 2004), competem sobre qual oferece visão mais adequada sobre a natureza e os valores intrínsecos do gestor (Chrisman, Chua, Kellermanns, & Chang, 2007): teoria da agência, com o modelo do *homo economicus* e a teoria *steward*, com o homem organizacional. Enquanto a primeira pressupõe natureza individualista de principais e agentes (cada qual maximizando sua curva de utilidade mediante ganhos econômicos/financeiros), a segunda oferece visão alternativa sobre a natureza do comportamento humano.

Baseada em modelos da psicologia e da sociologia (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997), a teoria *stewardship* assume que gestores seriam naturalmente motivados por uma necessidade de alcançar objetivos organizacionais, obtendo satisfação intrínseca por meio do desempenho exitoso de um trabalho desafiador, exercendo responsabilidade e autoridade, assim como conquistando o reconhecimento de seus pares e superiores (Donaldson & Davis, 1991, p. 51). Haveria portanto fatores intrínsecos, não-financeiros envolvidos na relação entre motivação e trabalho organizacional.

Problemas motivacionais *a priori* ou conflitos inerentes na relação principal-agente inexistiriam na teoria *stewardship*: o interesse de ambos convergiria, de forma que o gestor buscaria essencialmente o bom trabalho, guiado pelo senso do dever e identificação com a organização (Donaldson & Davis, 1991). Etzioni (1975) salienta que, mesmo se determinada

ação não lhe render frutos financeiros, ainda assim gestores poderiam implementá-la, por um senso de dever ou de conformidade normativamente induzida. Caberia então ao principal fornecer a estrutura necessária ao pleno desenvolvimento das atividades organizacionais, sendo este o principal influenciador do desempenho.

Emerge portanto, na teoria *stewardship*, a visão do homem pro-organizacional, cujo comportamento é guiado pelo altruísmo (Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston & Kellermanns, 2007), confiança (Corbetta & Salvato, 2004), lealdade (Eddleston & Kellermanns, 2007) e responsabilidade (Eddleston & Kellermanns, 2007; Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella Jr, 2007) – valores de natureza cooperativa que, no seio familiar, encontrariam seu *locus* primário. Para Berger e Luckmann (2002), a família é provavelmente a mais poderosa instituição transmissora de valores ao longo das gerações – constituindo referência para o comportamento organizacional. Ainda que EFs sejam heterogêneas entre si (Corbetta & Salvato, 2004) e que o comportamento *agency* esteja também presente em gestores familiares (Chrisman et al., 2007), há certa expectativa acadêmica e prática de que, na empresa familiar, valores *steward* guiem o comportamento de forma mais sólida do que em outras organizações (Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston & Kellermanns, 2007) – atenuando, mediante padrão *steward* de relações sociais, a incidência e intensidade de conflitos afetivos.

Retomando a discussão principal (perdão ao leitor, pela pausa talvez excessiva): se existe convergência sobre os efeitos organizacionais (disfuncionais) de conflitos afetivos, o mesmo não pode ser dito em relação à faceta cognitiva. Contrariando expectativas teóricas, resultados empíricos em Kellermanns e Eddleston (2007) apontam que, em geral, mesmo discordâncias orientadas à tarefa prejudicariam o desempenho (mensurado subjetivamente no estudo). Entretanto, a relação mostra-se positiva em EFs cuja propriedade se concentra na primeira geração, para então tornar-se negativa conforme se avança o ciclo de vida da EF – sugerindo que potenciais efeitos benéficos da discordância seriam mitigados e até invertidos conforme novos descendentes assumem a propriedade.

Ressalta-se ainda a menção aos conflitos processuais, entendidos como discordâncias envolvendo o "como" e "por quem" tarefas organizacionais deveriam ser realizadas (Kellermanns & Eddleston, 2007). Embora relacionados ao PDE, a investigação desta faceta encontra-se além do escopo desta pesquisa, pelo caráter "intermediário" da sua relação com a performance: meta-análises demonstram que, enquanto o efeito de conflitos processuais não é tão prejudicial quanto a faceta afetiva (pelo fato de também se relacionarem às tarefas organizacionais), potenciais efeitos funcionais tampouco alcançariam a dimensão cognitiva (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012). Este estudo concentra-se, portanto, nas duas

dimensões (cognitiva e afetiva) com o maior potencial de influenciar, negativamente ou positivamente, o processo decisório estratégico.

Outra observação interessante refere-se à flexibilidade na aplicação teórica: conforme apontam Rousseau et al. (2018), conflitos podem apresentar ramificações mais abrangentes do que o considerado inicialmente na literatura, especialmente no contexto da empresa familiar. Para além da conexão com performance e/ou satisfação organizacional (Eddleston & Kellermanns, 2007; Kellermanns & Eddleston, 2007; Nosé et al., 2017), conflitos parecem relacionados à subjetividade no valor monetário atribuído pelos proprietários à organização (Rousseau et al., 2018) e à probabilidade de baixo comprometimento de familiares (Kidwell et al., 2012) – sugerindo área de pesquisa rica em possibilidades teóricas.

Neste sentido, merece destaque o hiato acadêmico sobre as consequências dos conflitos em métricas do PDE – o que não deixa de ser surpreendente pela ligação intrínseca com decisões estratégicas (Amason & Schweiger, 1994; Eddleston et al., 2008; Mooney et al., 2007). Mesmo no espectro mais amplo da literatura organizacional, poucos estudos exploram impactos dos conflitos no processo decisório (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012) – exceções podem ser encontradas em de Wit et al. (2013) e Olson, Parayitam e Bao (2007). O modelo teórico proposto objetiva preencher esta lacuna, no ambiente específicos dos conselhos de empresas familiares. Pressupõe-se que a investigação dos efeitos dos conflitos no *locus* onde estes se desenvolvem pode revelar aspectos obscurecidos pelas métricas gerais de performance, mais distantes do fenômeno em si.

2.2 Particularidades dos Conselhos e a Dinâmica com Conflitos Intragrupais

Em um dos seminais artigos da teoria da agência, Fama e Jensen (1983) elencam 4 etapas genéricas do processo decisório estratégico nas organizações: i) iniciação – em que propostas de alocação de recursos e estrutura de contratos são elaboradas; ii) ratificação – a decisão em si de implementar ou não determinada proposta; iii) implementação – execução da proposta ratificada; e iv) monitoramento – mensuração do desempenho e política de benefícios/incentivos. Etapas de iniciação (i) e implementação (iii) são agrupadas em termos de gestão da decisão, enquanto que a ratificação (ii) e monitoramento (iv) envolvem o seu controle. Enquanto que em organização mais "simples" (informações relevantes se concentram em número pequeno de agentes) é mais eficiente alocar gestão e controle da decisão sobre os requerentes residuais (*residual claimants*, no termo anglo-saxônico), é provável que estruturas organizacionais complexas requeiram outros arranjos contratuais.

Especificamente, conforme se eleva a complexidade/sofisticação e consequente necessidade de especialização no processo decisório, o custo e risco em concentrar gestão e controle da decisão nos requerentes residuais torna-se gradativamente maior que o custo de monitoramento (agência), de forma que alocar as funções em diferentes agentes emerge como a solução mais eficiente (Fama & Jensen, 1983). É neste sentido que, para os autores, a separação entre propriedade e gestão pode implicar também na separação entre gestão e controle da decisão mediante arranjos de governança – especialmente pela criação e desenvolvimento de conselhos.

Portanto, na ótica da teoria da agência o conselho é entendido como estrutura de governança que, representando os proprietários (requerentes residuais), possui como principal finalidade monitorar a gestão – no caso do processo decisório, assumindo as funções de ratificação e monitoramento de decisões estratégicas. É neste sentido que, para Fama e Jensen, a efetividade de conselhos como mecanismos de governança está vinculada ao controle do arbítrio e critério decisório de gestores, funcionando como tribunal no ambiente interno da organização (1983, p. 314).

Outras perspectivas teóricas assumem finalidades diferentes para órgãos de conselho. Pela ótica da teoria institucional sociológica (DiMaggio & Powell, 1983) conselhos são criados em resposta a pressões institucionais mediante processos miméticos – possuem portanto função simbólica, legitimando a organização perante *stakeholders*. Pela perspectiva da dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) a finalidade de conselhos também é externa, envolvendo a habilidade de obter e controlar recursos críticos do ambiente. Posto que a motivação humana é intrínseca segundo perspectiva *stewardship* (Davis et al., 1997), a função de controle assume papel secundário nesta teoria, sendo a principal finalidade de conselhos servir a organização mediante aconselhamento – papel interno de suporte estratégico.

Conselhos também se diferenciam pela sua estrutura. Assim como o alto escalão de gestão, trata-se de grupo social da elite organizacional, lidando com tarefas complexas e ambíguas cujo horizonte temporal excede o tempo presente. Entretanto, além do papel de controle de decisões estratégicas (ratificação e monitoramento) – ao contrário do TMT, cuja função de gestão envolve a iniciação e implementação (Fama & Jensen, 1983) –, diferenciam-se deste em outros aspectos importantes (Forbes & Milliken, 1999). Em primeiro lugar, conselhos se distinguem pela presença de membros externos (conselheiros independentes), com afiliações diversas e que, frequentemente, também atuam em conselhos de outras organizações. Outra distinção é o tamanho do grupo: estudos apontam que conselhos contam com 13 membros em média no contexto americano (Forbes & Milliken, 1999) – número consideravelmente

maior, por exemplo, do que a amplitude de 5 a 9 membros encontrada por Eisenhardt e Bourgeois (1988) em grupos estratégicos da gestão.

Outra distinção interessante refere-se ao caráter episódico: Monks e Minow (2004) demonstram que conselheiros se reúnem em média sete vezes ao ano, com uma duração (também anual) que não excede duas semanas – frequência bem inferior aos encontros de gestores. Ressalta-se ainda que, pelo fato da implementação de decisões estratégicas encontrar-se fora do escopo de atuação direta, a natureza do trabalho de conselheiros é essencialmente cognitiva (Forbes & Milliken, 1999).

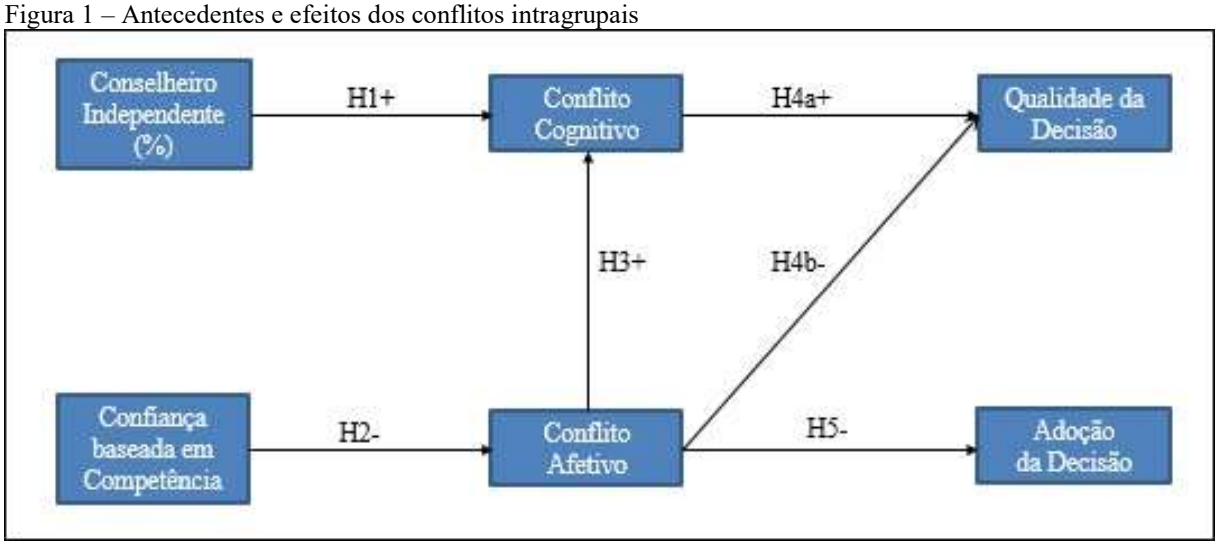
Neste estudo, adota-se perspectiva teórica *stewardship*: sem negar a função primária de controle, enfatiza-se o papel de aconselhamento estratégico entre membros de conselhos de administração e consultivos de empresas familiares – o que pode envolver, inclusive, decisões estratégicas sobre políticas de incentivo e destituição do CEO e outros membros do TMT. Por sua vez, as peculiaridades do conselho como grupo social estratégico (e.g., pouco tempo de interação, aliado ao tamanho relativamente grande e presença de membros externos) por vezes dificultam a qualidade das interações sociais, fazendo com que a sua efetividade dependa de fatores e processos sociopsicológicos – talvez mais do que em outros grupos sociais.

Neste sentido a dinâmica de conflitos cognitivos e afetivos – fatores processuais de natureza sociopsicológica (Forbes & Milliken, 1999) – tornam-se ainda mais salientes para o desempenho de conselhos, sobretudo no contexto da empresa familiar. O caráter esporádico dos encontros pode fazer com que, uma vez instalados, conflitos afetivos sejam de difícil resolução. O tamanho relativamente grande e a presença de conselheiros independentes (portanto, externos tanto à família quanto à empresa familiar) podem estimular a incidência de conflitos cognitivos, mediante distintas lógicas de julgamento e critérios decisórios. Argumenta-se que tal dinâmica influencia a qualidade e implementação de decisões estratégicas – métricas intrínsecas ao PDE, conectadas com as funções de aconselhamento estratégico e que, no *framework* proposto, constituem as variáveis dependentes do estudo.

2.3 Framework Teórico: Antecedentes e Consequências de Conflitos no Processo Decisório Estratégico em Conselhos de Empresas Familiares

Baseado principalmente em esforços dedutivos, porém também indutivos (construções teóricas anteriores combinadas com *insights* do pesquisador), *framework* teórico conectando antecedentes e consequências dos conflitos pode ser observado na figura 1.

Figura 1 – Antecedentes e efeitos dos conflitos intragrupais



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

2.3.1 Antecedentes dos conflitos

Acredita-se que, em conselhos de empresas familiares, conflitos cognitivos e afetivos sejam influenciados respectivamente pelo percentual de conselheiros independentes – variável demográfica específica para conselhos – e pelo constructo "confiança baseada em competência".

2.3.1.1 Conselheiros independentes (%)

Ainda que com pequenas variações na literatura, existe consenso que o membro independente é aquele(a) que não possui relações, de qualquer natureza, com a organização (Monks & Minow, 2004) – além, é claro, de participar do conselho. Funcionários/colaboradores estariam naturalmente excluídos; além destes, pelo vínculo comercial, prestadores de serviços (e.g., consultores, advogados), fornecedores e/ou clientes tampouco se encaixariam na definição. No contexto da empresa familiar, entretanto, outro importante filtro é adicionado: ainda que não possuam vínculos empregatícios ou comerciais, familiares não poderiam ser independentes, pelas óbvias relações de parentesco com membros da família controladora.

No contexto brasileiro, a presença de independentes no conselho é exigência legal para empresas de capital aberto listadas em segmentos especiais – e.g., mínimo de 20% nos segmentos nível 2 e novo mercado da Ibovespa (B3). Segundo o IBGC, trata-se também de uma das melhores práticas de governança corporativa, recomendada para a promoção da "independência no julgamento de todos os conselheiros e a integridade do sistema de

governança" (2015, p. 45). Reside, portanto, na discordância imparcial, baseada em julgamentos orientados para a resolução de tarefas organizacionais – i.e., no potencial benéfico de conflitos cognitivos (Jehn, 1994) – a principal contribuição do conselheiro independente.

Tratando-se de variável demográfica relacionada à diversidade em conselhos, a proporção de independentes tende a promover o conflito cognitivo (Forbes & Milliken, 1999), pela ausência de vínculos e (ao menos teoricamente) conflitos de interesse. Pelo fato de compartilharem poucas experiências com a gestão e pela maior liberdade/autonomia de pensamento, o esforço de independentes estaria mais direcionado, segundo Forbes e Milliken (1999) e Monks e Minow (2004), para a realização dos objetivos organizacionais – incluindo questionamentos sobre o direcionamento estratégico com membros executivos e demais conselheiros. O não vinculo familiar emerge também como estímulo: a visão externa de independentes pode trazer aquilo que Eisenhardt (1989) denomina "ventilação das ideias", por não estarem condicionados ao conjuntos de crenças e julgamentos compartilhados pela família – um grupo social relativamente estável em relação a valores e crenças. Logo, formula-se que:

H1: quanto maior o percentual de membros independentes em conselhos de empresas familiares, maior a intensidade de conflitos cognitivos.

2.3.1.2 Confiança baseada em competência (competence-based trust)

Empregada em diversos campos do conhecimento, confiança é um dos constructos chave da teoria *stewardship* (Davis et al., 1997; Eddleston & Kellermanns, 2007) e importante também na literatura de empresas familiares (Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston & Morgan, 2014). Em edição especial do *Journal of Family Business Strategy*, Eddleston e Morgan (2014) enfatizam o caráter multinível da confiança e seus impactos positivos e negativos na EF. Ainda que sejam possíveis relações sociais sem que indivíduos confiem uns nos outros (não é propriamente um pré-requisito), acredita-se que, naquelas em que há confiança, o comportamento tende a ser mais cooperativo e previsível (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) – reduzindo custos de agência. Por outro lado, em excesso a confiança poderia levar à um estado de "fé cega" no seio familiar, dificultando a profissionalização e, em casos extremos, até ao comportamento antiético de familiares (Kidwell et al., 2012).

Neste estudo investiga-se tipo específico de confiança, emergente de processos cognitivos – especificamente quando o confiante, ao escolher em quem irá confiar (ainda que inconscientemente), baseia-se no respeito e competência atribuídos ao confiado (Olson et al.,

2007). Logo, membros de equipes que compartilham elevado nível de "confiança baseada em competência" (cbc) desenvolveriam o respeito mútuo, fundamentados na crença de que seus pares são capazes de resolver problemas organizacionais. O respeito e confiança derivados da competência estimulariam, para Olson et al. (2007), o compartilhamento de informações e perspectivas entre membros, elevando a probabilidade de conflitos cognitivos – relação testada e não rejeitada no contexto de TMTs da indústria de saúde americana.

Fundamentado no argumento de que a confiança interpessoal é traço importante de equipes cooperativas e pró-organizacionais (Davis et al., 1997) e em evidências empíricas relacionando negativamente constructos *stewardship* e conflito afetivo em empresas familiares (Eddleston & Kellermanns, 2007; Eddleston et al., 2008; Nosé et al., 2017), entende-se que a cbc pode influenciar negativamente os desentendimentos de natureza interpessoal. Em conselhos em que se predomina a confiança entre os membros via competência (importante pré-requisito da função), é mais provável que discussões estratégicas sejam pautadas pelo profissionalismo e respeito mútuo, minimizando assim a intensidade de conflitos afetivos. Desta forma propõe-se que:

H2: A confiança baseada em competência relaciona-se negativamente com a intensidade de conflitos afetivos, em conselhos de empresas familiares.

2.3.2 Relações entre dimensões dos conflitos

Desafio para a resolução teórica dos conflitos é a interrelação entre suas dimensões. Meta-análises indicam que facetas cognitivas e afetivas possuem correlação positiva e significativa (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012), evidenciando a tendência de escalamento de conflitos (Deutsch, 1969) e noção de que, em níveis elevados, discordâncias orientadas ao trabalho poderiam ser interpretadas como disputas pessoais, convertendo-se em conflitos afetivos que prejudicam a dinâmica grupal (Kellermanns & Eddleston, 2004).

Ainda que se reconheçam efeitos benéficos de conflitos cognitivos, para muitos pesquisadores este potencial desapareceria em ambientes com elevadas discussões, sugerindo relação em U invertido com o desempenho tanto em empresas familiares (Kellermanns & Eddleston, 2004) quanto não-familiares (Mooney et al., 2007). Em excesso, discordâncias orientadas à tarefa afetariam a satisfação e comprometimento da equipe, devendo então manterem-se em níveis moderados para que sejam funcionais. Nestes casos, parte das discordâncias originais (ainda que orientadas ao trabalho) se converteria em disputas pessoais,

dada a interação positiva entre as dimensões cognitiva e afetiva. Acredita-se que tal processo possa ocorrer também em ambientes de conselhos de empresas familiares, tal que afirma a hipótese 3.

H3. Quanto maior a intensidade de conflitos cognitivos entre conselheiros de empresas familiares, maior a intensidade de conflitos afetivos no PDE.

2.3.3 Efeitos dos conflitos no PDE de conselheiro em empresas familiares

Processo decisório refere-se ao conjunto dinâmico de ações e fatores que se inicia com a identificação de um estímulo à ação e termina com o comprometimento específico à mesma; estratégico, por sua vez, indica que a decisão é importante, em termos das atividades empreendidas, recursos e precedentes comprometidos (Mintzberg et al., 1976, p. 246).

Um dos maiores desafios acadêmicos na área é determinar se uma decisão estratégica é ou não bem sucedida, devido à dificuldade de avaliar suas consequências (Nutt, 1998). Em geral, decisões estratégicas envolvem variáveis que podem estar (e frequentemente estão) fora da influência direta de decisores, especialmente quando ligadas ao ambiente político, econômico e social – e.g. mudanças na política de governo, emergência de crises econômicas ou revoluções tecnológicas (Forbes, 2007). Tampouco o alcance temporal se restringe ao presente: o caráter estratégico de decisões implica que seus efeitos podem se manifestar no médio-longo prazo da organização, de tal sorte que questões relacionadas ao risco ou incerteza não devem ser negligenciadas.

Nutt (1998) sugere que o processo decisório estratégico seja avaliado por múltiplos itens, conceitualmente independentes entre si, na tentativa de superar problemas de mensuração e capturar o sucesso de uma decisão. Três métricas são propostas pelo autor: adoção, tempo e valor da decisão. Outras variáveis encontradas na literatura incluem qualidade (Amason, 1996; Dooley & Fryxell, 1999; Forbes, 2007), comprometimento (Dooley & Fryxell, 1999) e efetividade (Dean & Sharfman, 1996) de decisões estratégicas.

Simultaneamente, resultados do processo decisório precisam também considerar o contexto específico em análise – no caso, conselhos de administração e consultivos de empresas familiares. Dois critérios são empregados nesta pesquisa: qualidade (Amason, 1996; Dooley & Fryxell, 1999; Forbes, 2007) e adoção da decisão (Nutt, 1998) – métricas do PDE que, conforme descritos nas hipóteses H4 (a,b) e H5, estão sujeitas à influência de conflitos cognitivos e afetivos.

2.3.3.1 Qualidade da decisão

Embora empregada e/ou mencionada em diversos estudos como importante *outcome* do processo decisório estratégico, qualidade da decisão é um constructo que suscita alguns problemas de ordem teórica e metodológica na literatura. Em geral, seu conceito raramente é explicitado; i.e., pesquisadores frequentemente assumem seu significado como evidente ou implícito (Eddleston et al., 2008; Ensley, Pearson, & Amason, 2002), de forma que leitores são privados de maiores esclarecimentos. Adicionalmente, Forbes (2007) chama a atenção para a imprecisão metodológica: alguns estudos operacionalizam qualidade da decisão em termos de performance organizacional – mensurando, portanto, fenômenos distintos. Enquanto a primeira é contingente ao processo decisório, a segunda é muito mais complexa teoricamente; além disso, decisões de alta qualidade não são, necessariamente, garantias de desempenho organizacional positivo.

Segue-se que, baseado em Forbes (2007) e Amason (1996), define-se qualidade da decisão estratégica como a extensão na qual decisões são logicamente consistentes com objetivos estratégicos da organização, refletindo amplo leque de informações e perspectivas/alternativas relevantes ao tema em questão. Portanto, uma das condições para a boa decisão é que a equipe possua as habilidades, cognitivas e emocionais, necessárias à resolução do problema/tarefa (Amason, 1996). Tratando-se de questões estratégicas em organizações complexas, a composição do grupo é fator relevante: para Bantel e Jackson (1989) e Amason (1996), a heterogeneidade (i.e. extensão na qual equipes são compostas por membros com diferentes formações acadêmicas e/ou experiências profissionais) tende a desenvolver melhores decisões, em função de um superior estoque total de conhecimentos, habilidades, técnicas e perspectivas.

Entretanto a diversidade, por si só, será estéril caso não acompanhada de interações sociais que explorem as potencialidades de cada membro na construção da solução (Amason, 1996); i.e., tão importante quanto o estoque de conhecimentos/habilidades que a heterogeneidade pode trazer, são os processos sociais que permitem a integração coletiva das potencialidades individuais. Fundamentado no princípio de que o debate consistente de perspectivas produz síntese que é qualitativamente superior a qualquer das soluções individualmente propostas, Amason (1996) atribui ao conflito cognitivo o elemento responsável por liberar o potencial e fomentar a síntese que a diversidade promete ao processo decisório. É por meio da discordância orientada à tarefa organizacional que vieses na tomada de decisão

podem ser evidenciados, novas alternativas geradas e critérios de seleção, melhores fundamentados.

Por outro lado discordâncias interpessoais, carregadas de emoções negativas como raiva e ansiedade, inibem o processamento cognitivo da decisão (Carnevale & Probst, 1998), restringindo o pleno desenvolvimento das potencialidades individuais. É possível que, quando conflitos afetivos emergem na equipe, membros adotem postura defensiva na interação com o grupo, represando potenciais contribuições. O desestímulo à participação aliado ao foco no conflito em si impacta negativamente no volume e qualidade das informações compartilhadas, restringindo o desenvolvimento de alternativas e empobrecendo critérios de seleção (Amason & Sapienza, 1997; De Wit et al., 2012; Jehn, 1994). No contexto da empresa familiar, em que os papeis de familiares e gestores são frequentemente sobrepostos, o impacto negativo dos conflitos afetivos pode ser ainda mais visível e intenso, especialmente quando envolvem parentes (Kellermanns & Eddleston, 2004; Kidwell et al., 2012). Com base nos argumentos expostos, estabelece-se as seguintes hipóteses, sobre o impacto das facetas cognitiva e afetiva na qualidade da decisão estratégica em conselhos de empresas familiares:

H4a. Quanto mais intenso o conflito cognitivo entre conselheiros de empresas familiares, maior a qualidade da decisão estratégica no PDE.
H4b. Quanto mais intenso o conflito afetivo entre conselheiros de empresas familiares, menor a qualidade da decisão estratégica no PDE.

2.3.3.2 Adoção da decisão

Adoção refere-se à implementação ou não da decisão, relevante posto que o sucesso para decisores está pautado na prática; se a decisão é adotada, ela passa no teste (Nutt, 1998, p. 200). Foi argumentado que, diferentemente de grupos estratégicos da gestão, a implementação não é responsabilidade direta do conselho (Fama & Jensen, 1983) – logo, a adoção de decisões estratégicas como critério de avaliação do PDE, nesta pesquisa, parece à primeira vista desconexa. Entretanto, conselheiros e gestores não são grupos estratégicos isolados, pelo contrário: existe interdependência nos trabalhos organizacionais, de forma que a qualidade das interações em conselhos pode influenciar tarefas da gestão. Ainda que o processo de implementação seja de responsabilidade do TMT, argumenta-se que os desentendimentos de orientação pessoal em conselhos podem influenciar a capacidade de adoção ou não da decisão – mediante maior ou menor suporte estratégico à gestão.

Decisões necessitam de entendimento mútuo e aceitação afetiva da equipe para serem implementadas (Amason, 1996); caso os membros sintam-se engajados com o caminho estratégico a seguir, e este seja inteligível a todos os envolvidos, é possível que ganhos sinérgicos emerjam e estimulem a sua adoção. Ao contrário, se sentimentos associados à desconfiança ou indiferença são desenvolvidos no processo decisório, é provável que a decisão, ainda que aceita pela maioria, não "saia do papel".

A chave para a adoção de decisões estratégicas é, portanto, o comprometimento dos membros, que por sua vez se relaciona negativamente com o conflito afetivo (Dooley & Fryxell, 1999; Olson et al., 2007). Efeitos psicológicos prejudiciais de desentendimentos interpessoais reduziriam a aceitação e compreensão da decisão, minando o comprometimento necessário à sua implementação. Neste contexto é possível, inclusive, que membros engajem em comportamentos políticos nocivos, deliberadamente retendo informações e "atrasando" o cronograma de implementação (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Neste sentido argumenta-se que, ainda que determinado caminho estratégico (decisão) tenha sido deliberado pelo conselho, conflitos afetivos podem minar o suporte cognitivo e emocional à sua adoção pela gestão.

Já a relação entre conflito cognitivo e adoção pode ter comportamento não linear. Mintzbertg et al. (1976) ressaltam que decisões estratégicas raramente são planejadas em todos os detalhes, de forma que certa ambiguidade tende a persistir; logo, ao melhorar a compreensão geral, o debate aberto de perspectivas forneceria um norte ao PDE – impactando positivamente no comprometimento necessário à adoção da decisão. Entretanto, em excesso conflitos cognitivos gerariam desgastes que minam a satisfação da equipe (Amason & Schweiger, 1994; Rahim, 2002), afetando sobretudo a aceitação afetiva de conselheiros e o suporte necessário à adoção pelo TMT. Em função da incerteza no formato da relação, nenhuma hipótese é elaborada entre conflito cognitivo e adoção (pela gestão) da decisão estratégica.

Logo, a seguinte hipótese é elaborada, sobre o impacto de conflitos afetivos na adoção da decisão:

H5: Quanto mais intenso o conflito afetivo entre conselheiros de empresas familiares, menor a probabilidade de adoção da decisão estratégica pela gestão.

3.0 METODOLOGIA

Na ciência, pode-se afirmar que cabe à metodologia o papel de distinguir entre o conhecimento derivado do senso comum/bom senso e o científico (Arruda Aranha & Martins, 1993). Nas primeiras décadas do século XVII Descartes afirmava, no Discurso do Método, que

> o poder de bem julgar e de distinguir o verdadeiro do falso, que é propriamente o que se denomina bom senso ou razão, é por natureza igual em todos os homens; e portanto que a diversidade de nossas opiniões não decorre de uns serem mais razoáveis que os outros, mas somente de que conduzimos nossos pensamentos por diversas vias, e não consideramos as mesmas coisas (2001, p. 5).

O método científico é, para Descartes, a via de condução do pensamento que, se seguida em todos os seus procedimentos, levaria indubitavelmente à distinção entre o verdadeiro do falso, ao conhecimento propriamente dito.

Afirmar que determinado conhecimento é científico pressupõe, portanto, que este foi sujeito ao método, a um conjunto de procedimentos que visam conferir maior segurança, confiança e validade às inferências formuladas. À "reflexão sobre o método, suas variedades, suas práticas e seus efeitos" dá-se o nome de metodologia (Laville & Dionne, 1999, p. 13), que em sentido amplo pode ser entendida como o processo de estudo do conhecimento que se deseja desenvolver na pesquisa científica (Creswell, 2007).

Para Creswell (2007), o conhecimento científico é construído por meio de estrutura composta por três grandes elementos: i) alegações do conhecimento, que se referem aos pressupostos filosóficos, implícitos ou não, adotados pelo pesquisador sobre a sua natureza da realidade social (ontologia), sobre a origem/veracidade do conhecimento (epistemologia), sobre os valores que o compõem (axiologia) e as maneiras de descrevê-lo (retórica); ii) estratégias de investigação, que oferecem direcionamentos específicos e aplicados à pesquisa científica; e iii) métodos, que envolvem procedimentos detalhados de coleta e análise de dados. O conhecimento não é, portanto, um corpo derivado espontaneamente da pesquisa científica, ou mesmo independente do pesquisador; ao contrário, é constituído mediante suposições e decisões deste, organizadas em estrutura que abrange diferentes níveis inter-relacionados – do nível amplo das questões ontológicas e epistemológicas (alegações do conhecimento) ao nível operacional das coletas e análises de dados (método).

Da combinação de diferentes escolhas entre os três elementos da estrutura do conhecimento deriva-se o método de pesquisa (Creswell, 2007). Segue-se que, para Creswell (2007), os métodos de pesquisa não são necessariamente puros, mas tendem a ser, em maior ou

menor intensidade, quantitativos, qualitativos ou mistos, em função da combinação de elementos escolhida pelo pesquisador. Neste estudo, assume-se perspectiva ontológica realista (realidade concreta e objetiva independente do observador) e epistemologia positivista (conhecimento baseado na busca por regularidades em relações, causais ou não, entre seus elementos constituintes), buscando testar modelo teórico pré-definido mediante observação empírica e mensuração de conflitos, antecedentes e impactos no processo decisório estratégico em conselhos de empresas familiares.

Entretanto, diferentemente da tradição epistemológica puramente positivista, admite-se que a busca por leis gerais e relações causais em fenômenos naturais não se aplica integralmente às questões sociais. Em outras palavras, a complexidade do comportamento humano faz com que o termo "verdade absoluta" seja pouco ou não aplicável ao contexto social. Ao invés, sugere-se natureza conjectural do conhecimento, testável mediante hipóteses que, no máximo, não devem ser refutadas – ao contrário de serem confirmadas. Logo, este estudo pode ser enquadrado no paradigma social funcionalista (Burrell & Morgan, 1979), com alegações de conhecimento de tradição pós-positivista e método predominantemente quantitativo (Creswell, 1994).

Explícitas as tradições ontológicas e epistemológicas que guiam este estudo, as próximas subseções dedicam-se ao: i) desenho metodológico; ii) população e amostra; iii) processo de construção e validação do questionário; iv) processo de coleta de dados; v) descrição das variáveis; e vi) análise de dados.

3.1 Desenho Metodológico

Identificar e mensurar os impactos de antecedentes e consequências dos conflitos intragrupais no processo decisório estratégico, no contexto específico dos conselhos de empresas familiares, é o objetivo geral deste estudo; para tal, a estratégia metodológica *survey* (levantamento) de corte cruzado emerge como a mais adequada, com coleta de dados via questionário. Embora haja exemplos na literatura de pesquisas quase-experimentais – e.g. investigação de Jehn e Mannix (2001) sobre conflitos intragrupais em equipes de estudantes em escolas de negócios americanas –, argumenta-se que o contexto social explorado é por demais complexo e específico para que se possa controlar, mesmo que parcialmente, variáveis de confusão. Neste caso opta-se pela estratégia metodológica *survey*, apropriada para captar percepções de fenômenos de difícil reprodução em ambientes controlados, na busca da generalização estatística de hipóteses previamente especificadas em *framework* teórico (lógica

dedutiva). Ressalta-se ainda que, apesar do baixo controle sobre variáveis de confusão – que podem "poluir" as relações previstas em hipóteses –, a qualidade deste estudo pode ser avaliada por meio do respeito aos pressupostos estatísticos e medidas/procedimentos de validade e confiabilidade adotados.

Assim como a maioria dos esforços acadêmicos sobre conflitos intragrupais em empresas familiares (Eddleston et al., 2008; Ensley et al., 2007; Kidwell et al., 2012), esta pesquisa adota o nível grupal de análise; entretanto, diferencia-se pelo foco específico sobre a equipe estratégica do conselho (administrativo ou consultivo). A unidade de análise envolve a percepção de conselheiros (familiares ou não) sobre dinâmicas sociais no âmbito do processo decisório estratégico – captadas por meio de questionário *on-line*. Trata-se de um desafio metodológico: o conselho é considerado a "caixa-preta" na literatura de governança corporativa (Leblanc & Schwartz, 2007), pela dificuldade de acesso e caráter sigiloso das interações. Conforme poderá ser verificado em seções futuras, criar um ambiente de confiança (ainda que virtual) entre pesquisador e respondente é fundamental para o engajamento dos participantes.

Optou-se por corte transversal: percepções são captadas em momento determinado do tempo (especificamente, quando ocorre o preenchimento do questionário), sobre processos decisórios estratégicos iniciados a partir de 2017 – até dois anos antes de finalizado o processo de coleta de dados para esta pesquisa (outubro/2018). O período temporal foi pensado com cuidado: este deve ser "longo" o suficiente para que decisões estratégicas tenham sido deliberadas e, simultaneamente, suficientemente "curto" para que memórias não se percam na mente do respondente. O intervalo de 24 meses parece cumprir tais requisitos, e tem sido empregado na literatura de processo decisório para este fim.

3.2 População e Amostra

Coerente com o nível de análise proposto, a população teórica deste estudo compreende o universo dos conselhos (administração ou consultivos) de empresas familiares brasileiras. Trata-se de um número de difícil estimação: exceto para sociedades anônimas de capital aberto ou autorizado, conselho de administração não é estrutura obrigatória; na mesma lógica, a implantação de conselhos consultivos também é facultativa. Compromete-se, desta forma, o registro oficial de informações sobre tais órgãos da governança. Entretanto, características gerais de conselhos de administração no contexto brasileiro podem ser delimitadas, fornecidas por instituições especializadas em governança corporativa.

Em amostra de 339 companhias listadas (capital privado, estatal ou estrangeiro) nos segmentos especiais e tradicional da Ibovespa (B3) compreendendo 2244 conselheiros de administração, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016) aponta que, em média, cada CA é composto por 6,6 membros – número inferior ao verificado no contexto americano (Forbes & Milliken, 1999). Com relação à classificação de conselheiros, 509 (22,7%) são considerados independentes, 1506 (67,1%) externos e 229 (10,2%) internos; ressalta-se ainda que, em decorrência de exigências legais (no mínimo 20%), o percentual de independentes é superior à média geral em organizações listadas no nível 2 e novo mercado.

Sobre a dualidade presidente do conselho de administração (PCA)/principal executivo (CEO) – prática desencorajada pelo instituto para evitar acúmulo de funções e conflitos de interesse –, observa-se que em 82,5% dos CAs há separação de funções em diferentes membros. Há predominância masculina com relação à diversidade de gênero: dos 2244 membros, 2067 são do sexo masculino (92,1%), enquanto que 177 (7,9%) são mulheres – a baixa presença feminina é tema de amplo debate e reivindicação. A idade média de conselheiros é de 56,5 anos – condizente com a experiência requerida em funções estratégicas. Apesar do tamanho relevante, não se trata da população deste estudo: a amostra empregada não compreende necessariamente o universo de empresas familiares, além de não englobar os conselhos consultivos (IBGC, 2016).

Considera-se "participante" desta pesquisa qualquer membro atual ou passado (dentro do critério de 24 meses estabelecido) de conselhos de administração ou consultivos de empresas familiares – de acordo com a definição estabelecida no referencial teórico. Conforme detalhado na seção 3.4 (processo de coleta de dados) a amostra foi aleatoriamente selecionada e conta na sua versão final com 81 conselheiros (17 internos, 19 externos e 45 independentes), representando processos decisórios estratégicos distintos em 81 EFs . Enquanto 11 participantes (13,6% da amostra) são membros da(s) família(s) controladora(s), 8 são presidentes do conselho (9,9%) e 4 (4,9%) os fundadores da organização. Com relação aos conselhos, 37 são de administração (45,7%) e 44 consultivos (54,3%); em 55 casos (67,9%) há separação das funções entre presidente do conselho e CEO (PCA ≠ CEO) – logo, em 26 conselhos (32,1%) o presidente acumula também a função de CEO (dados na tabela 1). Ressalta-se ainda o número de funcionários como métrica para o tamanho da empresa familiar: observa-se média de 2032 colaboradores com desvio-padrão de 4504 em 81 observações (total da amostra).

Tabela 1 - Composição da amostra

Amostra do Estudo (Participantes)			Amostra do Estudo (Conselhos)		
Categoria	n	% Total	Categoria	n	% Total
Membro da família	11	13,6%	Tamanho do conselho (nº médio de membros)	5,43	
Presidente do conselho	8	9,9%	PCA = CEO	26	32,1%
Fundador	4	4,9%	PCA ≠ CEO	55	67,9%
Conselheiros internos	17	21,0%	Conselho de Administração (CA)	37	45,7%
Conselheiros externos	19	23,5%	Conselho Consultivo (CC)	44	54,3%
Conselheiros independentes	45	55,6%			
Nº Total Conselheiros	**81**	**1**	**Nº Total Conselhos**	**81**	**1**

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

3.3 Processo de Construção e Validação do Questionário

Neste estudo, algumas etapas de construção e validação do questionário (*on-line*, via plataforma *google forms*) foram seguidas – processo interativo com 4 meses de duração (fevereiro a maio/2018). Em primeiro lugar e conforme exposto na revisão teórica, buscou-se na literatura tanto potenciais fontes (antecedentes) de conflitos cognitivos e afetivos quanto métricas específicas ao processo decisório estratégico (consequências) no contexto dos conselhos em empresas familiares. Neste sentido, todos os constructos identificados possuem escalas validadas *a priori*, inclusive com coeficientes de confiabilidade satisfatórios (alpha de Cronbach) – o que não excluiu a necessidade de novos cálculos para esta pesquisa. De fato, adaptações foram necessárias, como a tradução do inglês ao português (idioma da pesquisa) e pequenas alterações nos itens das escalas para o contexto dos conselhos de EFs.

Embora o pesquisador tenha fluência no idioma, contratou-se serviço especializado de tradução das escalas originais (inglês) ao português. Em seguida, os itens traduzidos foram apresentados a um profissional de governança corporativa, conselheiro independente em diversas organizações (inclusive familiares), que pôde então contribuir com sugestões orientadas ao contexto dos conselhos no Brasil. Ainda que este profissional estivesse apto a participar da pesquisa como respondente, optou-se por não considerá-lo como tal, em função de viés potencial pelo contato inicial com a pesquisa.

De posse dos itens traduzidos e adaptados, iniciou-se a construção do questionário propriamente dito – processo de inúmeras idas e vindas, envolvendo não somente a equipe de pesquisa quanto agentes externos. Versões iniciais foram apresentadas ao orientador em reuniões presenciais e virtuais (*Skype*, quando o primeiro era impossível) específicas para este fim. Questões tanto de forma quanto conteúdo foram levantadas, envolvendo desde a escolha dos itens das escalas (traduzidos e revisados) quanto a ordem dos tópicos e grafia adequada ao público-alvo. Seções exclusivas foram incluídas (e.g., “a família”, destinada aos conselheiros

membro da[s] família[s] controladora[s]) e caminhos específicos criados, decorrentes de escolhas específicas dos respondentes. Por exemplo: caso a decisão estratégica tenha sido implementada, abre-se uma nova seção abordando a sua efetividade (inexistente para decisões abandonadas ou parcialmente implementadas).

Somente após concordância plena entre orientando e orientador (acreditem leitores, foi um processo realmente intenso) o questionário foi sujeito a avaliações externas. Quatro profissionais foram contactados e gentilmente revisaram o instrumento: os sócios/fundadores Ana Rita Bittencourt e Rogério Faé Rodrigues da Une Consultoria, especializada em sucessão e governança em empresas familiares, e os membros Luciana Espósito e Rafael Liza da Better Governance, consultoria liderada pela Sandra Guerra (expoente do tema no Brasil). Pedante seria relatar todas as pequenas alterações sugeridas e implementadas (sempre em concordância com os pesquisadores); ressalta-se, no entanto, o esforço por tornar o questionário o mais sucinto possível, lógico e adaptado ao contexto sob investigação. Destaca-se também o tempo médio de 20 minutos para o seu preenchimento.

O instrumento final, intitulado "Processo Decisório em Conselhos de Empresas Familiares", compõem-se de 54 questões (45 "fechadas" e 9 "abertas", incluindo espaços para comentários opcionais) segmentadas em 17 seções agrupadas em 6 grandes temas, na seguinte ordem: i) empresa familiar – informações gerais; ii) empresa familiar – estrutura de propriedade e governança; iii) o(a) conselheiro(a); iv) a família (exclusiva aos familiares); v) o conselho; e vi) o processo decisório estratégico.

Quatro pontos merecem ser destacados: i) existem plataformas interessantes de questionários desenvolvidos e divulgados *on-line*; optou-se pela ferramenta *google forms* pela facilidade de uso, leque amplo de recursos e abrangência/confiabilidade do serviço; ii) a abertura contém uma apresentação do pesquisador e do estudo em si (sem revelar objetivos), assim como garantias de sigilo e confidencialidade – importantes para se estabelecer, desde o início, elo de confiança com o respondente; iii) conceitos ou classificações potencialmente ambíguas, sujeitas à diferentes interpretações (e.g., família, processo decisório estratégico ou classe de conselheiro), eram previamente esclarecidas em notas de rodapé ou no início da seção correspondente (de forma destacada), com a definição adotada na pesquisa; e iv) questões referentes à definição de empresa familiar foram incluídas logo no início, como forma de verificar se o entendimento do respondente convergia para o conceito adotado. Caso houvesse divergência, a resposta era desconsiderada – o que não impedia o participante de finalizar o questionário.

Com o instrumento validado mediante pré-testes com acadêmicos e profissionais reconhecidos de governança corporativa e empresas familiares, prosseguiu-se para a etapa de coleta de dados.

3.4 Processo de Coleta de Dados

Abordar conselheiros de empresas familiares sobre dinâmicas sociais no processo decisório estratégico é um desafio, ao menos por dois motivos: i) trata-se de um grupo social específico, seleto e com diversas e desafiantes agendas; ii) existe uma resistência natural em revelar dinâmicas sociais em processos estratégicos, pelo caráter sigiloso e, no caso deste estudo, íntimo – como é o caso do conflito intragrupal. Para superá-las, empregou-se a plataforma *on-line Linkedin* – uma rede social virtual específica para temas de negócios. Por meio da comunidade de conselheiros certificados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (grupo de pessoas que obtiveram a certificação de conselheiro mediante curso específico oferecido pelo instituto) desta rede social, obteve-se acesso ao perfil virtual de 832 membros – que poderiam efetivamente possuir experiências em conselhos (organizações diversas) ou não.

Um convite padronizado de "conexão" foi enviado a todos os participantes da comunidade em agosto de 2018, envolvendo uma pequena mensagem (não mais do que 400 caracteres) de apresentação do pesquisador e de sua experiência profissional na área da governança corporativa. Importante ressaltar que, neste primeiro contato, nenhuma menção à pesquisa foi feita. O objetivo era estabelecer um vínculo (ainda que virtual e sutil) antes de qualquer convite oficial. Caso o participante não confirmasse a solicitação, tampouco iria se engajar na resposta ao questionário; por outro lado, aqueles que a aceitassem estariam teoricamente mais propensos a colaborar com este esforço.

Dos 832 membros, 568 (68,5%) confirmaram a solicitação em até 90 dias após o convite – a grande maioria no primeiro mês. Em geral, o aceite não envolvia nenhum contato por parte do potencial participante; em alguns poucos casos, alguma mensagem de boas-vindas era enviada e respondida em até 24 horas pelo pesquisador. Para cada nova conexão estabelecida na rede social, esperava-se 5 dias; após este prazo, o pesquisador enviava então, em mensagem particular e padronizada, um convite de participação da pesquisa, já com o *link* de acesso ao questionário.

Esta mensagem continha quatro parágrafos, cada qual com um objetivo diferente: i) agradecer ao participante pelo aceite da conexão; ii) perguntar gentilmente se, dentre as

organizações em que participava (atualmente ou nos últimos dois anos) como membro do conselho de administração ou consultivo, alguma poderia ser considerada (na sua particular opinião) como de controle familiar; iii) solicitar que, caso positivo, respondesse ao questionário e/ou que indicasse conselheiros(as) que pudessem fazê-lo; e iv) ressaltar os compromissos de sigilo e confidencialidade da pesquisa, garantir o retorno dos principais resultados em apresentações gerenciais via *powerpoint* e (não menos importante) agradecer pela atenção e disponibilidade em colaborar.

Comentário adicional deve ser mencionado em relação ao segundo parágrafo. Além dos dois critérios empregados para se definir empresa familiar (*vide* referencial teórico), ao menos um dos conselheiros (no caso, o respondente) deveria acreditar que efetivamente atua neste tipo de organização. Esta noção foi assegurada antes mesmo do preenchimento do questionário, por meio do questionamento presente no segundo parágrafo.

Durante 75 dias o pesquisador acompanhava o "*status*" da solicitação. Como era de se esperar, na maioria das vezes o convite era visualizado e ignorado; outros informavam que ainda não atuavam em conselhos – o que era absolutamente plausível, posto que a certificação fornecida pelo instituto não era garantia de atuação – , ou que participavam em empresas de controle não-familiar (estatais, economia mista, de capital internacional, etc). Dúvidas ou comentários eram prontamente respondidos, como forma de reduzir a desconfiança do potencial participante. Em alguns casos, o convite declinado vinha acompanhado de indicações; o pesquisador agradecia a atenção e prosseguia como o mesmo procedimento: enviava-se primeiro uma solicitação de conexão (via *Linkedin*, ressaltando indicação do respectivo conselheiro), para depois apresentar a pesquisa propriamente dita.

Ao final de outubro/início de novembro/2018 (três meses após o primeiro contato), obteve-se 79 respostas, taxa de 13,9% em relação aos 568 contatos que receberam efetivamente o *link* da pesquisa via *Linkedin* – percentual coerente com a maioria das pesquisas sobre conflitos em equipes estratégicas (TMT) de empresas familiares (Eddleston & Kellermanns, 2007; Michael D. Ensley et al., 2007; Kidwell et al., 2012; Nosé et al., 2017). Vale pontuar que, embora a identificação nominal não fosse requerida no questionário, é solicitado ao participante um e-mail de contato para que possa receber relatório dos principais resultados da pesquisa (com dados agregados). Por meio destes e-mails foi possível relacionar, dentro do conjunto de conselheiros convidados, aqueles que efetivamente responderam o *link* enviado, possibilitando assim calcular o percentual de resposta.

A última etapa da coleta de dados envolveu exclusivamente os 79 respondentes. Computada a resposta, os participantes foram convidados a indicarem outros pares do

respectivo conselho (administração ou consultivo), para também participarem do estudo; o objetivo era obter dados agregados, mediante múltiplos respondentes do mesmo quadro diretor. A taxa ínfima de sucesso nesta etapa demonstra o caráter delicado do fenômeno abordado: das 79 solicitações enviadas, somente 3 respondentes concordaram em indicar outros membros, dos quais nenhum efetivamente finalizou o questionário. Trata-se de limitação do estudo, que será abordada em seção específica.

Paralelamente às etapas de coleta de dados via *Linkedin*, solicitou-se também participação de conselheiros mediante contatos pessoais e divulgação de convite em boletins informativos (*newsletter*) do IBGC – gerando assim 11 novas respostas, totalizando 90 questionários preenchidos. Após análise, 9 respostas foram excluídas por não se encaixarem nos critérios desta pesquisa: dados faltantes/inconsistentes foi o motivo de exclusão em 6 casos (e.g., número de membros do conselho não informado, ou respondentes que não participam do CA ou CC), enquanto que em 3 casos a estrutura de propriedade informada não levava à crer que uma ou mais famílias detinham o controle da organização. Logo, este estudo conta com 81 questionários válidos (tamanho da amostra), cujos dados foram sujeitos às análises estatísticas para testes de hipóteses e alcance dos objetivos propostos.

3.5 Descrição das Variáveis

As principais variáveis são descritas nesta seção, especificando definições teóricas, operacionais (escalas e itens utilizados), respectivos coeficientes de confiabilidade (alpha de Cronbach) assim como principais resultados da análise fatorial confirmatória (CFA). Derivada da análise fatorial "tradicional" (de caráter exploratório), a versão "confirmatória" tem como objetivo principal verificar se um conjunto de indicadores específicos (modelo de mensuração) se adequa à formação de um constructo (fator). Observa-se de imediato uma importante diferença: enquanto que na versão exploratória o pesquisador não possui nenhum controle sobre o número de fatores derivados do conjunto de variáveis originais, na CFA é ele quem determina *a priori* o modelo para formação de um único fator – a ser confirmado ou não mediante análise dos principais *outputs* da técnica.

Análises fatoriais confirmatórias podem ser adequadamente executadas mediante modelos de mensuração de equações estruturais (SEM). Dentre outros, um importante ponto de convergência merece ser destacado: o modelo de indicadores para a formação de um fator na análise fatorial equivale, na SEM, à construção de constructos (variáveis latentes, não observáveis diretamente) por meio de variáveis observáveis (os itens da pesquisa) – cada qual

representando uma carga para a formação do constructo/fator. De fato, emprega-se neste estudo as ferramentas de modelagem de equações estruturais disponíveis no software estatístico Stata, para realização das análises fatoriais confirmatórias.

Baseado em recomendações de Hair et al. (2005) e Eddleston e Kellermanns (2007), quatro critérios são adotados para se avaliar a adequação da modelagem de equações estruturais (seja para a formação de um fator via CFA ou teste de hipóteses): i) significância estatística de cada parâmetro estimado pelo modelo (α e β), ao nível de significância de 0,05; ii) estatística qui-quadrado da razão de verossimilhança – medida de ajuste absoluto cujo resultado desejado (adequação do modelo) envolve a não rejeição da hipótese nula ($p>0,05$, dado nível de significância = 0,05); iii) valores da raiz do erro quadrático médio padronizado (*Standardized Root Mean Squared Residual*, ou RMSR na sigla em inglês) e da raiz do erro quadrático médio de aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation*, ou RMSEA) inferiores à 0,08; e iv) índices CFI (*Comparative Fit Index*) e TLI (*Tucker-Lewis Index*) superiores à 0,9.

3.5.1 Variáveis independentes/exógenas

No modelo proposto, a variável "percentual de conselheiros independentes" e o constructo "confiança baseada em competência" são as variáveis exógenas no modelo SEM.

3.5.1.1 Conselheiros independentes (%)

Segundo definição do IBGC (2015), conselheiro externo é aquele que não possui vínculo empregatício com a organização, entretanto mantém com esta relações de outra natureza (e.g., ex-diretor, prestador de serviço ou membro da[s] família[s] controladora[s]). Tais relações estão ausentes na definição do independente: trata-se do conselheiro que, além de não trabalhar na gestão da organização, não possui qualquer outro vínculo. Neste estudo, a variável foi operacionalizada de forma relativamente direta: solicitou-se aos participantes que informassem num quadro com 19 "bolinhas" (representando números de 0 a 17 e a opção "não sei" ao final) o número total de conselheiros, de internos, externos e independentes, assim como o número de membros e não-membros da família controladora. Além de se tratar de questão "fechada", ao lado de cada categoria foi informada a respectiva definição, para reduzir possíveis ambiguidades.

Por definição, o número total de conselheiros deve equivaler ao número de internos + externos + independentes, que por sua vez deve ser igual ao número de conselheiros membros

da família + nº de conselheiros não-familiares – cálculo bastante simples que foi conferido, em cada resposta, como forma de validação (sem gerar exclusões). Logo, calculou-se a variável demográfica "percentual de conselheiros independentes" pela simples divisão do número de independentes pelo total de conselheiros. Observou-se que, em média, emprega-se 1,86 conselheiros independentes de um total de 5,41 membros – 34% dos conselhos (administração ou consultivo) da amostra.

3.5.1.2 Confiança baseada em competência (cbc)

Trata-se da confiança baseada em processos cognitivos, em que se escolhe o confiado com base na competência e respeitos atribuídos pelo confiante (Olson et al., 2007, p. 201). Composta por seis itens, a escala validada de Olsen et al. (2007) foi utilizada como base neste estudo, da qual foram selecionadas três sentenças que melhor se adaptavam ao contexto dos conselhos. Os participantes foram então convidados a avaliarem, mediante escala de 1 (discordo plenamente) a 6 (concordo plenamente), o seu grau de concordância com cada um dos seguintes itens: "membros do conselho, mesmo aqueles que não são íntimos (ou familiares), sentem confiança e respeito um pelo outro" (cbt1); "os membros do conselho realizam o seu trabalho com profissionalismo e dedicação" (cbt2); e "o histórico dos membros do conselho não dá motivos para que se duvide da competência e/ou preparação para a função" (cbt3). Conforme pode ser visualizado no quadro 2, os itens em conjunto geraram alpha de 0,708 – valor levemente superior ao critério sugerido por Hair et al. (2005) como adequado para se avaliar a consistência interna de um fator (alpha de Cronbach > 0,7).

Quadro 2 - Alpha de Cronbach, constructo "confiança baseada em competência"

```
. alpha cbt1 cbt2 cbt3, asis std item

Test scale = mean(standardized items)
```

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
cbt1	81	+	0.7989	0.5335	0.4365	0.6077
cbt2	81	+	0.8594	0.6521	0.2924	0.4525
cbt3	81	+	0.7253	0.4059	0.6119	0.7592
Test scale					0.4469	0.7080

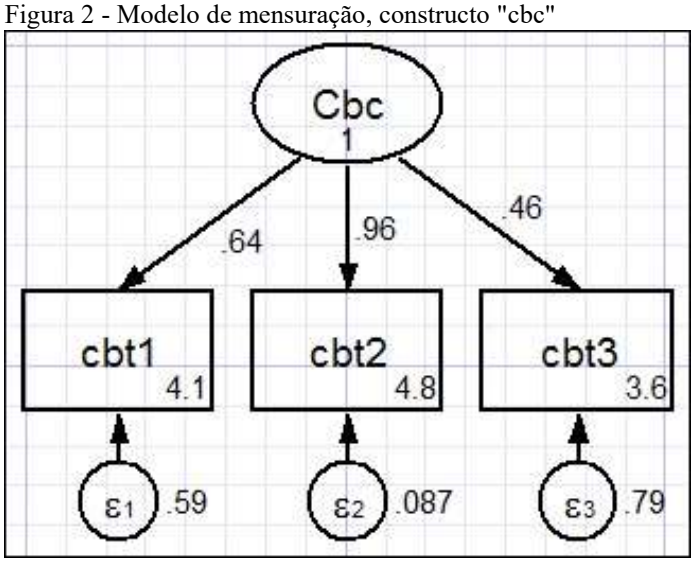
Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Dois comentários, também aplicáveis às demais variáveis de cunho psicológico/social empregadas (e.g. conflitos afetivo e cognitivo), merecem destaque. Primeiramente,

respondentes foram convidados a opinarem sobre processos sociais; logo, os itens são construídos de forma a abordarem dinâmicas da equipe estratégica, não exclusivas à experiência particular do respondente ainda que baseadas na sua percepção. Outro ponto é que, embora as escalas empregadas se pareçam com o formato *likert* (geralmente envolvendo 5 pontos, do "concordo totalmente" ao "discordo totalmente"), não o são propriamente: diferentemente destas, rótulos intermediários não são atribuídos (somente os extremos). Isto significa que a distância ou intervalo entre pontos (digamos, entre 2-3 e 3-4) baseia-se integralmente na noção psicológica do respondente, sem um rótulo qualitativo – conforme recomendado por Fávero e Belfiore (2017) para minimizar o problema da ponderação arbitrária.

Ilustração gráfica (modelo de mensuração), principais resultados e adequação geral da análise fatorial confirmatória (CFA) podem ser verificados, respectivamente, na figura 2 e quadros 3 e 4.

Figura 2 - Modelo de mensuração, constructo "cbc"



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 3 – Estimação SEM, constructo "cbc"

```
Structural equation model                       Number of obs      =         81
Estimation method  = ml
Log likelihood     = -352.37308

 ( 1)  [cbt1]Cbc = 1
```

Standardized	Coef.	OIM Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Measurement						
cbt1 <-						
Cbc	.6402919	.1087958	5.89	0.000	.427056	.8535278
_cons	4.122025	.3423871	12.04	0.000	3.450958	4.793091
cbt2 <-						
Cbc	.9556549	.129947	7.35	0.000	.7009634	1.210346
_cons	4.778895	.391561	12.20	0.000	4.01145	5.54634
cbt3 <-						
Cbc	.4567042	.1075548	4.25	0.000	.2459005	.6675078
_cons	3.603555	.3041443	11.85	0.000	3.007443	4.199667
var(e.cbt1)	.5900263	.1393222			.371431	.9372696
var(e.cbt2)	.0867237	.248369			.0003165	23.76319
var(e.cbt3)	.7914213	.0982415			.6205054	1.009415
var(Cbc)	1	.			.	.

```
LR test of model vs. saturated: chi2(0)   =      0.00, Prob > chi2 =      .
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 4 - Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, constructo "cbc"

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(0)	0.000	model vs. saturated
p > chi2	.	
chi2_bs(3)	55.215	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.000	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.000	
pclose	1.000	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	722.746	Akaike's information criterion
BIC	744.296	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	1.000	Comparative fit index
TLI	1.000	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.000	Standardized root mean squared residual
CD	0.920	Coefficient of determination

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Os coeficientes padronizados (β e constante) de cada item são observados no quadro 3, todos estatisticamente significantes ao nível de 5%. Com relação à adequação geral do modelo (quadro 4), observa-se valor significativo da estatística qui-quadrado da razão de verossimilhança (rejeitando, portanto, a hipótese nula, de que diferenças entre as matrizes prevista e real são não significantes). Entretanto, os índices TLI (índice de Tucker-Lewis) e CFI (*comparative fit index*) iguais a 1 (superiores ao critério de 0,9) e as raízes do erro quadrado médio (SRMR) e do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) inferiores à 0,05 indicam

boa adequação geral da CFA para formação do constructo "confiança baseada em competência" (Eddleston & Kellermanns, 2007; Hair et al., 2005).

3.5.2 Variáveis endógenas

Na nomenclatura da modelagem de equações estruturais, variável endógena é toda aquela que, no modelo teórico prévio, recebe a influência de alguma outra; i.e., atua como variável dependente em ao menos uma relação pré-especificada. Nesta pesquisa, as variáveis conflito afetivo e cognitivo (que também são preditoras), qualidade e adoção da decisão são consideradas endógenas.

3.5.2.1 Conflito afetivo

Conflitos afetivos envolvem discordâncias de natureza interpessoal (Mooney et al., 2007), tipicamente incluindo sentimentos de tensão, animosidade e aborrecimento entre membros (Jehn, 1995). Para captar tais nuances foi solicitado ao respondente que escolhesse, dentre as decisões estratégicas debatidas nos últimos dois anos, a mais importante em termos de recursos desprendidos (tempo, dinheiro) e impacto organizacional. Logo, os quatro itens que compõem a escala de conflito afetivo – adaptados de Eddleston e Kellermanns (2007) e Mooney et al. (2007) – baseiam-se em dinâmicas ocorridas em processo decisório específico, de caráter estratégico e escolhido pelo participante.

Tendo como referência as etapas envolvidas no processo de decisão (que podem incluir reuniões, conversas e discussões entre conselheiros, do reconhecimento da oportunidade ou problema à efetiva escolha da decisão), o respondente foi convidado a avaliar, em escala de 1 (nenhuma intensidade) a 6 (grande intensidade), o grau de intensidade percebida sobre cada uma das seguintes sentenças: "houve irritação entre os membros do conselho enquanto trabalhavam nesta decisão" (cafetivo1); "houve conflitos de caráter pessoal entre membros do conselho durante o processo decisório" (cafetivo2); "houve um clima tenso nas relações entre os membros do conselho durante o processo decisório" (cafetivo3); e "houve emoções negativas (como inveja e rivalidade) entre os membros do conselho durante o processo decisório" (cafetivo4). Conforme quadro 5, os itens geraram coeficiente de confiabilidade (alpha de Cronbach) de 0,8866.

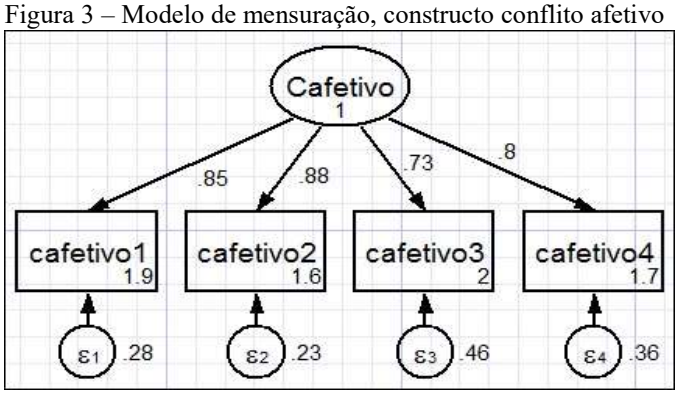
Quadro 5 – Alpha de Cronbach, constructo conflito afetivo

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
cafetivo1	81	+	0.8808	0.7806	0.6421	0.8433
cafetivo2	81	+	0.8907	0.7977	0.6306	0.8367
cafetivo3	81	+	0.8257	0.6890	0.7055	0.8779
cafetivo4	81	+	0.8581	0.7422	0.6682	0.8580
Test scale					0.6616	0.8866

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Os quatro componentes (variáveis observáveis) estão representados na figura 3, com os respectivos betas (β) – todos estatisticamente significantes ao nível de 5%, assim como as constantes (quadro 6).

Figura 3 – Modelo de mensuração, constructo conflito afetivo



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 6 – Estimação SEM, constructo conflito afetivo

Standardized	Coef.	OIM Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Measurement						
cafetivo1 <-						
Cafetivo	.8497805	.0414253	20.51	0.000	.7685884	.9309727
_cons	1.878498	.184738	10.17	0.000	1.516418	2.240578
cafetivo2 <-						
Cafetivo	.8756834	.0379697	23.06	0.000	.8012641	.9501027
_cons	1.593646	.1674004	9.52	0.000	1.265547	1.921745
cafetivo3 <-						
Cafetivo	.7316788	.0594286	12.31	0.000	.615201	.8481567
_cons	2.006396	.1928606	10.40	0.000	1.628396	2.384395
cafetivo4 <-						
Cafetivo	.7976333	.0491279	16.24	0.000	.7013443	.8939223
_cons	1.722003	.1750713	9.84	0.000	1.37887	2.065136
var(e.cafetivo1)	.277873	.0704049			.1691129	.456579
var(e.cafetivo2)	.2331786	.066499			.1333334	.4077916
var(e.cafetivo3)	.4646461	.0869653			.3219642	.6705591
var(e.cafetivo4)	.3637811	.0783722			.238484	.5549081
var(Cafetivo)	1	.			.	.

LR test of model vs. saturated: chi2(2) = 0.47, Prob > chi2 = 0.7890

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme pode ser visualizado nos quadros 6 e 7, todos os índices e estatísticas apontam para elevado ajuste da CFA ao constructo conflito afetivo: estatística qui-quadrado não-rejeitando a hipótese nula (p=0,789), índices CFI e TLI de, respectivamente, 1 e 1,026, além de correlações residuais médias padronizadas e de aproximação inferiores à 0,05 (SRMR = 0,007, RMSEA = 0,000).

Quadro 7 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, constructo conflito afetivo

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(2)	0.474	model vs. saturated
p > chi2	0.789	
chi2_bs(6)	181.349	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.000	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.141	
pclose	0.824	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	1053.903	Akaike's information criterion
BIC	1082.637	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	1.000	Comparative fit index
TLI	1.026	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.007	Standardized root mean squared residual
CD	0.898	Coefficient of determination

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

3.5.2.2 Conflito cognitivo

Conforme definido no referencial teórico, conflitos cognitivos são desentendimentos entre membros da equipe sobre o conteúdo ou resultados esperados das tarefas a serem executadas (Jehn, 1994; Lê & Jarzabkowski, 2014). Assim como operacionalizado na faceta afetiva, foram mensuradas as percepções dos participantes (em escala de 1 a 6) sobre a intensidade de cada componente do constructo – no caso, três itens derivados de Jehn (1994) e Mooney, Holahan e Amason (2007), adaptados ao contexto sob investigação. As sentenças incluem: “Houve discordâncias de opiniões entre os membros do conselho sobre os caminhos possíveis para resolver o assunto em questão” (ccognitivo1); “houve debates e discussões de pontos de vista entre os membros do conselho durante o processo decisório” (ccognitivo2); e “diferentes perspectivas e ideias foram expressas pelos membros do conselho para se chegar à decisão tomada” (ccognitivo3). Em conjunto os itens produzem alpha de 0,7392 (quadro 8),

ilustrados na figura 4 – que além de demonstrar os coeficientes beta (β) padronizados, apontam também a média de cada item (dentro do respectivo retângulo).

Quadro 8 – Alpha de Cronbach, constructo conflito cognitivo

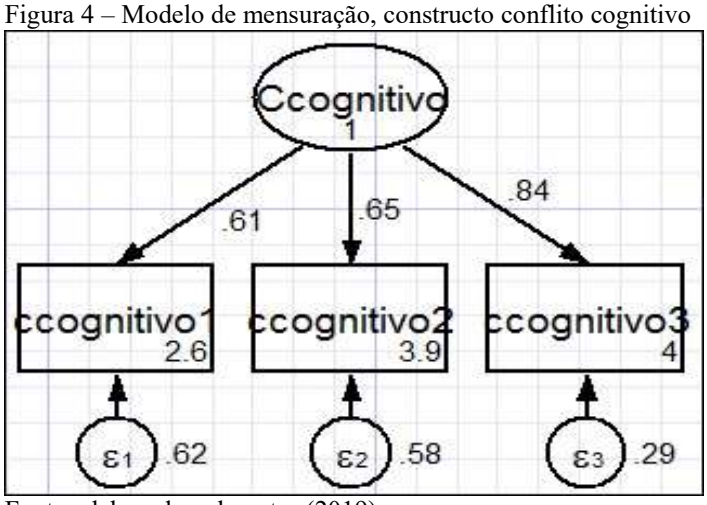
```
. alpha ccognitivo1 ccognitivo2 ccognitivo3, asis std item

Test scale = mean(standardized items)
```

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
ccognitivo1	81	+	0.7864	0.5192	0.5449	0.7054
ccognitivo2	81	+	0.7982	0.5404	0.5163	0.6810
ccognitivo3	81	+	0.8475	0.6350	0.3963	0.5676
Test scale					0.4858	0.7392

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Figura 4 – Modelo de mensuração, constructo conflito cognitivo



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Por meio do quadro 9, observa-se que todos os parâmetros são estatisticamente significativos ao nível de 5%. Entretanto, assim como na formação da "confiança baseada em competência", o valor da estatística qui-quadrado da razão de verossimilhança (p = 0,00) permite rejeitar a hipótese nula; i.e., há diferença estatística entre as matrizes prevista e real – algo indesejável para a adequação do modelo.

Quadro 9 – Estimação SEM, constructo conflito cognitivo

Standardized	Coef.	OIM Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Measurement						
ccognitivo1 <-						
Ccognitivo	.6128	.0945641	6.48	0.000	.4274577	.7981423
_cons	2.609351	.233184	11.19	0.000	2.152319	3.066383
ccognitivo2 <-						
Ccognitivo	.6466955	.0936797	6.90	0.000	.4630866	.8303045
_cons	3.93617	.3286094	11.98	0.000	3.292107	4.580233
ccognitivo3 <-						
Ccognitivo	.8425394	.0940342	8.96	0.000	.6582358	1.026843
_cons	3.961774	.3305033	11.99	0.000	3.313999	4.609548
var(e.ccognitivo1)	.6244761	.1158978			.4340498	.8984462
var(e.ccognitivo2)	.5817849	.1211645			.3868016	.8750576
var(e.ccognitivo3)	.2901274	.158455			.0994717	.8462097
var(Ccognitivo)	1	.			.	.

LR test of model vs. saturated: chi2(0) = 0.00, Prob > chi2 = .

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Outros indicadores, porém, mostram que a formação do constructo conflito cognitivo via FCA se sustenta: conforme quadro 10, as correlações residuais médias são baixas (SRMR e RMSEA < 0,05) e os índices CFI e TLI, superiores à 0,95. Em conjunto, há sustentação para a formação do fator.

Quadro 10 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, constructo conflito cognitivo

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(0)	0.000	model vs. saturated
p > chi2	.	
chi2_bs(3)	55.746	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.000	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.000	
pclose	1.000	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	728.350	Akaike's information criterion
BIC	749.900	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	1.000	Comparative fit index
TLI	1.000	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.000	Standardized root mean squared residual
CD	0.790	Coefficient of determination

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

3.5.2.3 Qualidade da decisão

Fundamentado em Forbes (2007) e Amason (1996), qualidade da decisão estratégica pode ser entendida como o grau ou extensão na qual decisões são logicamente consistentes com objetivos estratégicos da organização, refletindo amplo leque de informações e perspectivas relevantes ao tema em questão. Assim como no constructo "cbc", respondentes foram questionados sobre o grau de concordância (escala de 1 [discordo plenamente] a 6 [concordo plenamente]) com relação à cada um dos componentes da escala – no caso, três itens adaptados de Dooley e Fryxell (1999) e um de Olson, Parayitan e Bao (2007).

Os quatro itens que compõem a qualidade da decisão são: "a decisão tomada foi baseada no melhor conjunto de informações e evidências disponíveis" (quadec1); "a decisão tomada foi baseada numa análise criteriosa das alternativas propostas" (quadec2); "a decisão tomada é consistente com os objetivos da empresa" (quadec3); e "a lógica na tomada de decisão foi bem estruturada, refletindo amplo leque de aspectos e alternativas relevantes ao problema" (quadec4) – ilustrados na figura 5, que também informa as médias e coeficientes padronizados (β). Em conjunto, o constructo apresenta alpha de Cronbach de 0,9055 (quadro 11).

Quadro 11 – Alpha de Cronbach, constructo qualidade da decisão

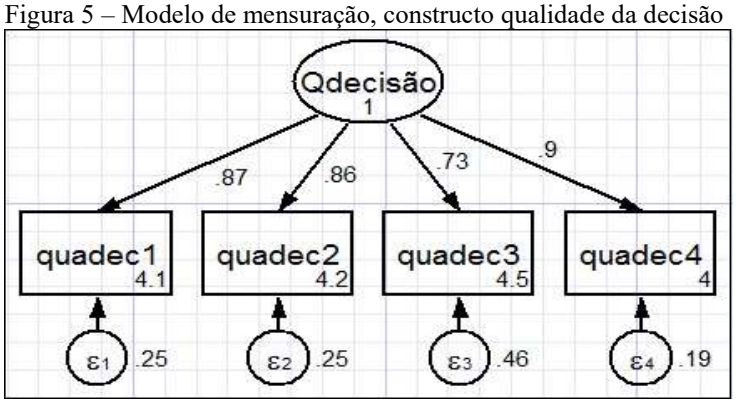
```
. alpha quadec1 quadec2 quadec3 quadec4, asis std item

Test scale = mean(standardized items)
```

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
quadec1	81	+	0.9015	0.8192	0.6835	0.8663
quadec2	81	+	0.8890	0.7977	0.6982	0.8741
quadec3	81	+	0.8279	0.6967	0.7701	0.9095
quadec4	81	+	0.9125	0.8384	0.6705	0.8592
Test scale					0.7056	0.9055

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Figura 5 – Modelo de mensuração, constructo qualidade da decisão



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Uma vez mais, análises validam a adequação do modelo à análise fatorial confirmatória. Todos os parâmetros calculados (padronizados, quadro 12) demonstram significância estatística (alpha = 0,05); a estatística qui-quadrado não permite rejeitar a hipótese nula (p = 0,415, quadro 12), de que não há diferença estatística entre as matrizes prevista e real. Ainda, o modelo apresenta índices CFI e TLI com valores superiores à 0,9, e correlações residuais médias inferiores à 0,05 (SRMR = 0,012 e RMSEA = 0,000) – indicações de ajuste elevado, conforme quadro 13.

Quadro 12 – Estimação SEM, constructo qualidade da decisão

Standardized	Coef.	OIM Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Measurement						
quadec1 <-						
Qdecisão	.8688192	.0355981	24.41	0.000	.7990482	.9385901
_cons	4.085779	.3396947	12.03	0.000	3.419989	4.751568
quadec2 <-						
Qdecisão	.8643803	.0355355	24.32	0.000	.7947321	.9340285
_cons	4.2	.3481875	12.06	0.000	3.517565	4.882435
quadec3 <-						
Qdecisão	.7326173	.0572026	12.81	0.000	.6205022	.8447324
_cons	4.513319	.3716002	12.15	0.000	3.784996	5.241642
quadec4 <-						
Qdecisão	.8984369	.031157	28.84	0.000	.8373704	.9595035
_cons	3.985262	.3322418	12.00	0.000	3.33408	4.636444
var(e.quadec1)	.2451533	.0618566			.1495079	.4019863
var(e.quadec2)	.2528467	.0614323			.1570533	.4070684
var(e.quadec3)	.4632719	.0838153			.3249648	.6604433
var(e.quadec4)	.1928111	.0559852			.1091377	.340635
var(Qdecisão)	1	.			.	.

LR test of model vs. saturated: chi2(2) = 1.76, Prob > chi2 = 0.4151

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 13 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, constructo qualidade da decisão

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(2)	1.759	model vs. saturated
p > chi2	0.415	
chi2_bs(6)	218.865	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.000	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.212	
pclose	0.485	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	816.758	Akaike's information criterion
BIC	845.492	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	1.000	Comparative fit index
TLI	1.003	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.012	Standardized root mean squared residual
CD	0.919	Coefficient of determination

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

3.5.2.4 Adoção da decisão

Ainda que seja de responsabilidade direta (ao menos teoricamente) da gestão, argumenta-se que dinâmicas decisórias no ambiente do conselho podem influenciar a capacidade de implementação de decisões. Para mensurá-la, a variável foi operacionalizada mediante seguinte pergunta: "qual é o atual estágio da decisão, com relação à sua implementação?". Os participantes poderiam escolher entre três opções, em questão fechada: i) não implementada (abandonada); ii) em progresso (parcialmente implementada); ou iii) implementada. Conforme mencionado no referencial teórico, respondentes poderiam optar por processos decisórios iniciados até 2 anos antes do efetivo preenchimento do questionário.

3.6 Análise de Dados

Nesta pesquisa, as hipóteses propostas foram testadas via modelagem de equações estruturais em conjunto com técnicas específicas de regressão para maior robustez dos resultados – exceção feita à hipótese 5 que, por empregar variável dependente qualitativa (adoção da decisão), foi testada exclusivamente por meio de regressão logística. Neste sentido ênfase é atribuída à SEM, descrita nesta seção.

3.6.1 O modelo SEM

Modelagem de equações estruturais é o nome atribuído não a uma técnica estatística específica, mas a um conjunto delas, incluindo correlação canônica, regressões e análises fatoriais (Hair et al., 2005). Originada dos princípios de mensuração da psicologia e sociologia, SEM distingue-se das técnicas tradicionais em pelo menos dois pontos principais: i) possibilidade de estimar múltiplas relações de interdependência no mesmo modelo; e ii) capacidade de representar constructos (também denominados variáveis latentes) e aferir erros de mensuração (Hair et al., 2005).

Dessa forma, Hair et al. (2005) explicam que a modelagem de equações estruturais "estima uma série de equações de regressão múltipla separadas, mas interdependentes, simultaneamente, pela especificação do modelo estrutural usado pelo programa estatístico" (2005, p. 470). Brei e Neto (2006) destacam que, pelo fato do pesquisador determinar, *a priori*, os relacionamentos entre variáveis no modelo estrutural, SEM é vista primordialmente como

técnica confirmatória, aceitando ou rejeitando o modelo em função da correspondência com os dados empíricos.

Outra particularidade de SEM é que, diferentemente de outras técnicas estatísticas, a entrada fundamental de dados não é a observação individual coletada em sua forma bruta, mas sim as matrizes de correlação ou de variância-covariância de todos os indicadores utilizados no modelo (Hair et al., 2005). Isso ocorre, segundo Hair et al. (2005), pois o foco de SEM não recai sobre observações individuais, mas sim sobre padrões de relacionamentos aferidos a partir das respostas dos participantes. Neste sentido, Brei e Neto apontam que os dois principais objetivos de SEM são, a partir do modelo especificado pelo pesquisador, "entender padrões de correlações entre os conjuntos de variáveis, e explicar a maior parte da variância possível" (2006, p. 134).

Neste estudo, emprega-se a SEM para determinar a adequação da criação de fatores específicos (CFA, conforme descrito) e para o teste de hipóteses, utilizando-se a estimação de máxima verossimilhança (MLE, na sigla em inglês) – considerado o procedimento mais utilizado e que permite significância estatística mesmo com amostras reduzidas (ao redor de 50 casos). Entretanto, recomenda-se o uso de amostras maiores, preferencialmente entre 100 e 150 casos, para garantir maior eficácia da SEM (Hair et al., 2005).

Ressalta-se que, apesar de enquadrar-se no intervalo apropriado à estimação de máxima verossimilhança (n>50), a amostra utilizada é inferior ao tamanho sugerido por Hair et al. (2005). Por outro lado, o tamanho da amostra deve considerar também a complexidade do modelo teórico, e neste sentido os mesmos autores indicam que "o mais típico é uma proporção mínima de pelo menos cinco respondentes para cada parâmetro estimado, sendo considerada mais adequada uma proporção de 10 respondentes por parâmetro" (Hair et al., 2005, p. 484). Logo, ainda que inferior a 100 observações, as 81 respostas válidas se adequam, para cada teste de hipótese, ao critério mínimo de 5 respondentes/parâmetro.

4. ANÁLISE DE DADOS

Antes de iniciarmos os testes de hipótese propriamente ditos, é recomendável apresentar estatísticas descritivas uni/bivariadas, analisar possíveis *outliers* (observações atípicas) e o tratamento adequado para os principais constructos empregados (Fávero & Belfiore, 2017). Para Hair et al. (2005), um bom critério para identificação de valores atípicos univariados no conjunto de dados é o critério do *score* Z (valores padronizados) acima de 2,5 em módulo; i.e., caso determinada observação se encontre a mais de 2,5 desvios-padrão acima ou abaixo da média, pode ser considerada um *outlier*. Este valor corresponde, na distribuição de probabilidade normal padrão, a 0,62% do conjunto de observações ($-\infty$ a -2,5z ou 2,5z a $+\infty$). Para tanto, foram criadas novas variáveis com *scores* padronizados de constructos do modelo teórico (conselheiro independente % [Zconsind_per], cbc [ZCbc], conflito cognitivo [ZCcognitivo], conflito afetivo [ZCafetivo] e qualidade da decisão [ZQdecisao]), cujos valores são dispostos em ordem decrescente (em módulo, ainda que mantendo o sinal respectivo) na tabela 2. Cinco valores atípicos podem ser identificados, pelo critério adotado (Hair et al., 2005).

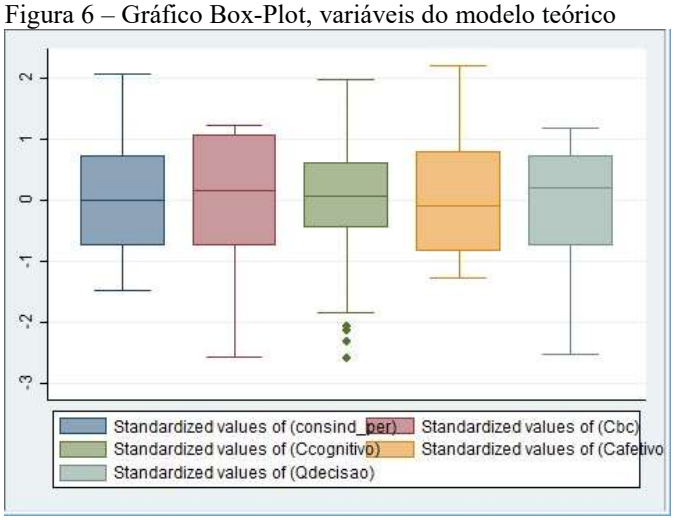
Tabela 2 – Identificação de outliers

zconsind_per	zCbc	zCcognitivo	zCafetivo	zQdecisao
2,067	-2,871	-3,282	2,199	-2,657
2,067	-2,834	-2,239	2,154	-2,657
1,845	-1,964	-2,067	2,096	-2,281
1,845	-1,893	-2,006	1,730	-2,155
1,686	-1,887	1,934	1,699	-1,642

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Tendo em vista o equilíbrio tanto da representatividade amostral – que deve incluir, eventualmente, resultados distantes da média – quanto da aderência aos testes estatísticos, optou-se por não excluir os cinco *outliers*, mas trata-los de forma a atingirem o critério sugerido por Hair et al. (2005). Neste sentido, seus valores foram manualmente modificados ao limite de 2,5 desvios-padrão a partir da média (respeitando-se, obviamente, o sinal do *score*) – permanecem, portanto, como observações extremas, porém dentro de critérios satisfatórios. Na figura 6, os mesmos constructos são analisados via gráfico box-plot; percebe-se que, apesar de duas modificações manuais, a variável Ccognitivo ainda apresenta 4 *outliers* pelo critério (não adotado) de 1,5 vezes a distância interquartil a partir do primeiro e terceiro quartis. Nenhum tratamento, além do já realizado, foi dispensado para estas observações.

Figura 6 – Gráfico Box-Plot, variáveis do modelo teórico



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Foram testadas também a existência de *outliers* multivariados, mediante algoritmo denominado *Blocked Adaptative Computationally Efficient Outlier* (conhecido pelo carinhoso apelido de "Bacon"). Os resultados, no quadro 14, apontam para a inexistência de valores atípicos multivariados (considerando-se os cinco constructos do modelo teórico) – não devendo ser, portanto, um problema neste estudo.

Quadro 14 – Teste de outliers multivariados, BACON

```
. bacon Cbc consind_per Ccognitivo Cafetivo Qdecisao, generate (outbacon)


Total number of observations:          81
   BACON outliers (p = 0.15):           0
      Non-outliers remaining:          81
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Ainda que não seja propriamente uma obrigação para modelos SEM ou para regressões lineares via critério de mínimos quadrados ordinários, examinou-se a aderência à distribuição normal dos constructos endógenos conflito cognitivo, afetivo e qualidade da decisão. O quadro 15 apresenta resultados baseados no teste de Shapiro-Francia, adequado para amostras superiores a 30 observações (Fávero & Belfiore, 2017), cuja hipótese nula aponta para padrões normais de distribuição. Logo, pode-se verificar que todas as variáveis apresentam formato estatisticamente normal ao nível de 5% ($p>0,05$) – ainda que a "qualidade da decisão" esteja bastante próxima ao limite.

Quadro 15 – Teste Shapiro-Francia, constructos endógenos

Shapiro-Francia W' test for normal data

Variable	Obs	W'	V'	z	Prob>z
Ccognitivo	81	0.97378	2.008	1.360	0.08698
Cafetivo	81	0.97480	1.930	1.282	0.09997
Qdecisao	81	0.96600	2.604	1.465	0.05102

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Confirmada a adequação da base de dados, são apresentadas no quadro 16 estatísticas univariadas – média, desvio-padrão e os valores mínimo e máximo não-padronizados – das principais variáveis do estudo; observa-se que, no caso dos fatores criados via CFA, a escala original dos itens (1 a 6) não se aplica. No quadro 17, estão descritas as correlações de Pearson (análise bivariada) assim como a significância estatística.

Quadro 16 – Estatísticas descritivas univariadas

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
prop_fam	81	.7865185	.2781013	.2	1
ntotal_con~s	81	5.432099	1.588539	2	12
n_consfam	81	2.839506	1.631386	1	10
consfam_per	81	.5274104	.2255238	.1666667	1
n_consind	81	1.802469	1.278864	0	5
consind_per	81	.3345091	.2251876	0	.8
Cbc	81	.0063377	.7099473	-1.818403	.8811132
Ccognitivo	81	.0071081	.7153887	-1.841331	1.424456
Cafetivo	81	2.59e-09	1.251341	-1.604134	2.751407
Qdecisao	81	.0038654	.9851828	-2.488336	1.157433

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 17 – Matriz de correlações

	prop_fam	ntotal~s	consfa~r	co~d_per	Cbc	Ccogni~o	Cafetivo
prop_fam	1.0000						
ntotal_con~s	-0.2203	1.0000					
	0.0481						
consfam_per	-0.0902	-0.0719	1.0000				
	0.4232	0.5236					
consind_per	0.0605	-0.0414	-0.4573	1.0000			
	0.5914	0.7138	0.0000				
Cbc	-0.1359	-0.0719	-0.3827	0.3943	1.0000		
	0.2264	0.5238	0.0004	0.0003			
Ccognitivo	-0.1746	0.2303	-0.0517	-0.1223	-0.0204	1.0000	
	0.1190	0.0386	0.6468	0.2766	0.8566		
Cafetivo	-0.1438	0.1599	0.3668	-0.4526	-0.3786	0.4787	1.0000
	0.2004	0.1540	0.0008	0.0000	0.0005	0.0000	
Qdecisao	-0.1546	-0.0104	-0.1676	0.2419	0.4243	-0.0438	-0.2849
	0.1682	0.9267	0.1349	0.0296	0.0001	0.6976	0.0099

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Breve visualização da matriz de correlações sugere que, infelizmente para este pesquisador, dificilmente algumas das hipóteses propostas serão empiricamente comprovadas. A relação entre conflito cognitivo e qualidade da decisão é um exemplo: a correlação de Pearson no valor de -0,0438, além de não-significativa (α=0,05), apresenta sinal oposto ao teorizado. Antes de conclusões prévias, entretanto, testes estatísticos necessitam ser realizados.

4.1 Testes de Hipóteses

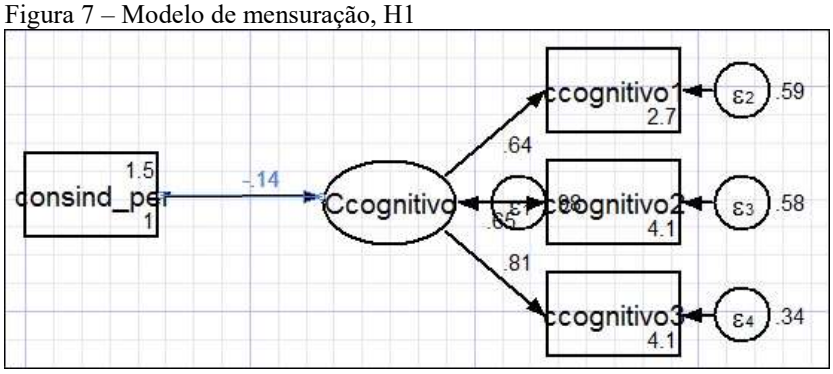
Nesta seção são demonstrados os testes de hipóteses teorizados no modelo prévio, assim como análises complementares. Como padrão, adota-se a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) via Stata, empregando para tal modelos de mensuração (conforme visualizados em análises fatoriais confirmatórias) e estruturais. A adequação do modelo teórico (SEM) adota os mesmos critérios estabelecidos para se avaliar a CFA, tal qual descrito na seção metodológica: i) significância estatística de cada parâmetro estimado (α e β) ao nível de de 0,05; ii) estatística qui-quadrado da razão de verossimilhança suportando a hipótese nula; iii) valores da raiz do erro quadrático médio padronizado (*Standardized Root Mean Squared Residual*, ou RMSR na sigla em inglês) e da raiz do erro quadrático médio de aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation*, ou RMSEA) inferiores à 0,08; e iv) índices CFI (*Comparative Fit Index*) e TLI (*Tucker-Lewis Index*) superiores à 0,9.

Como forma de complementar a análise, são apresentados também testes e *outputs* de outras técnicas estatísticas – especialmente da família das regressões. Nestes casos o pesquisador não se ateve ao modelo prévio; i.e., foram empregadas variáveis não incluídas no modelo teórico original, oferecendo assim novas possibilidades teóricas.

4.1.1 Hipótese 1: conselheiro independente (%) > conflito cognitivo

Apesar de teoricamente coerente com o papel atribuído na literatura da governança corporativa (IBGC, 2015), na amostra desta pesquisa não foi estatisticamente possível comprovar relação linear entre o percentual de conselheiros independentes e o conflito cognitivo (representado na figura 7). O coeficiente beta (-0,14) não significativo ao nível de 0,05 (p=0,278, quadro 18) indica que é estatisticamente impossível desconsiderar o zero como um de seus valores – podendo variar, com 95% de probabilidade (intervalo de confiança), entre -0,406 e 0,116. Logo, a relação é muito provavelmente não-linear.

Figura 7 – Modelo de mensuração, H1



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 18 – Estimação SEM, modelo estrutural, H1

```
Structural equation model                       Number of obs      =         81
Estimation method  = ml
Log likelihood     = -348.26357

 ( 1)  [ccognitivo1]Ccognitivo = 1
```

Standardized	Coef.	OIM Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Structural						
Ccognitivo <-						
consind_per	-.1448737	.1335047	-1.09	0.278	-.4065381	.1167906
Measurement						
ccognitivo1 <-						
Ccognitivo	.6411577	.0976428	6.57	0.000	.4497813	.832534
_cons	2.748191	.261588	10.51	0.000	2.235488	3.260894
ccognitivo2 <-						
Ccognitivo	.6501455	.088187	7.37	0.000	.4773023	.8229888
_cons	4.076957	.3441228	11.85	0.000	3.402489	4.751425
ccognitivo3 <-						
Ccognitivo	.8147957	.0916225	8.89	0.000	.635219	.9943725
_cons	4.138215	.3544223	11.68	0.000	3.44356	4.83287
var(e.ccognitivo1)	.5889168	.1252088			.3882229	.8933606
var(e.ccognitivo2)	.5773108	.1146687			.3911463	.8520795
var(e.ccognitivo3)	.3361079	.1493072			.1407196	.8027917
var(e.Ccognitivo)	.9790116	.0386826			.9060564	1.057841

```
LR test of model vs. saturated: chi2(2)   =     12.49, Prob > chi2 = 0.0019
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Semelhante ao raciocínio empregado nas análises fatoriais confirmatórias, o quadro 18 demonstra ainda que a estatística qui-quadrado não sustenta a hipótese nula, indicando que diferenças entre as matrizes real e prevista são significantes (α=0,05). Adicionalmente, as raízes do erro quadrático médio padronizado (RMSR) e de aproximação (RMSEA) acima de 0,05 (respectivamente 0,076 e 0,254, quadro 19), em conjunto com valores da estatística CFI (*comparative fit index*) e TLI (*Tucker-Lewis index*) abaixo de 0,9 (0,835 e 0,504), convergem para um fraco ajuste do modelo. É provável, portanto, que o relacionamento positivo proposto no modelo teórico não encontre suporte empírico.

Quadro 19 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H1

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(2)	12.486	model vs. saturated
p > chi2	0.002	
chi2_bs(6)	69.403	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.254	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.132	
upper bound	0.398	
pclose	0.005	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	716.527	Akaike's information criterion
BIC	740.472	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	0.835	Comparative fit index
TLI	0.504	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.076	Standardized root mean squared residual
CD	0.021	Coefficient of determination

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

A relação também foi analisada em conjunto com outras variáveis explicativas, mediante regressão linear múltipla por mínimos quadrados ordinários (OLS ou *ordinary least squares*, em inglês). Neste sentido, foram incluídas no modelo as seguintes variáveis de controle: tamanho do conselho (ntotal_conselheiros), dispersão da propriedade geracional (prop_geracao), percentual de conselheiros familiares (consfam_per) e as dummies tipo de conselho (se de administração [1] ou consultivo [0] – ca_ccdummy) e dualidade CEO/PCA (sim [1] ou não [0] – ceo_pca). Os resultados podem ser conferidos no quadro 20.

Quadro 20 – Regressão múltipla, H1

Source	SS	df	MS
Model	3.31264555	6	.552107591
Residual	37.6298284	74	.508511195
Total	40.942474	80	.511780925

Number of obs =	81
F(6, 74) =	1.09
Prob > F =	0.3789
R-squared =	0.0809
Adj R-squared =	0.0064
Root MSE =	.7131

Ccognitivo	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
consind_per	-.4887308	.4077606	-1.20	0.235	-1.301212	.3237499
ntotal_conselheiros	.1048397	.0520739	2.01	0.048	.0010802	.2085992
prop_geracao	-.0438268	.1348871	-0.32	0.746	-.3125953	.2249417
consfam_per	-.3070616	.4090914	-0.75	0.455	-1.122194	.5080708
ca_ccdummy	.0927356	.1673938	0.55	0.581	-.2408039	.4262751
ceo_pca	.0756526	.1832423	0.41	0.681	-.2894657	.440771
_cons	-.2197374	.5062916	-0.43	0.666	-1.228545	.7890706

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Pode-se observar que, exceção feita à variável “ntotal_conselheiros”, nenhuma outra mostrou-se estatisticamente significativa ao nível de 0,05. Em seguida, foram excluídas uma a

uma (procedimento *stepwise*) as variáveis não significantes; de fato, somente o "tamanho do conselho" prediz, significantemente, o conflito cognitivo. Nova regressão linear (simples) foi executada, conforme quadro 21:

Quadro 21 – Regressão simples, H1

Source	SS	df	MS
Model	2.17180223	1	2.17180223
Residual	38.7706717	79	.490767997
Total	40.942474	80	.511780925

Number of obs = 81
F(1, 79) = 4.43
Prob > F = 0.0386
R-squared = 0.0530
Adj R-squared = 0.0411
Root MSE = .70055

Ccognitivo	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
ntotal_conselheiros	.1037211	.0493055	2.10	0.039	.005581	.2018612
_cons	-.5563153	.2789139	-1.99	0.050	-1.11148	-.001151

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Alguns procedimentos adicionais foram seguidos para se avaliar o atendimento aos pressupostos da técnica. Em primeiro lugar criou-se variável "resCcog", mensurando os resíduos da equação de regressão, cujos valores foram sujeitos ao teste de normalidade Shapiro-Francia. Os resultados do quadro 22 demonstram que os termos de erro apresentam padrão estatisticamente normal de distribuição (suporte à H0), atendendo ao requisito da normalidade dos resíduos (Fávero & Belfiore, 2017).

Quadro 22 – Teste Shapiro-Francia, H1

Shapiro-Francia W' test for normal data

Variable	Obs	W'	V'	z	Prob>z
resCcog	81	0.97372	2.013	1.364	0.08632

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Por se tratar de regressão linear simples, eventuais problemas de multicolinearidade entre as variáveis explicativas são, obviamente, inexistentes. Por outro lado, é necessário checar eventual heterocedasticidade dos termos de erro. Para tal aplica-se o teste de Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, cuja hipótese nula afirma que a variância dos resíduos é constante (erros homocedásticos). O quadro 23 demonstra que este é um pressuposto também atendido na regressão (p = 0,6641).

Quadro 23 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H1

```
Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
         Ho: Constant variance
         Variables: fitted values of Ccognitivo

         chi2(1)      =     0.19
         Prob > chi2  =   0.6641
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Adicionalmente, empregam-se os testes *linktest* e RESET (*Regression Specification Error Test*) para assegurar que não existem erros de especificação no modelo. Sobre o primeiro, a não rejeição da hipótese nula (H0, resultado desejado) para o parâmetro beta (β) do valor estimado ao quadrado da variável dependente (_hatsq) indica que o modelo foi corretamente especificado com relação à forma funcional – no caso, linear. Já a não-rejeição da hipótese nula no teste RESET demonstra que nenhuma variável explicativa relevante foi excluída na estimação. Os resultados apresentados (respectivamente, quadros 24 e 25) suportam a hipótese nula para os dois testes, indicando que não há problemas de especificação no modelo.

Quadro 24 – Linktest, H1

```
. linktest

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  2,    78) =    3.18
       Model |  3.08659908     2  1.54329954           Prob > F      =  0.0470
    Residual |  37.8558749    78  .485331729           R-squared     =  0.0754
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.0517
       Total |   40.942474    80  .511780925           Root MSE      =  .69666

------------------------------------------------------------------------------
  Ccognitivo |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
       _hat  |   1.304276   .5221002     2.50   0.015     .2648546    2.343698
     _hatsq  |  -1.871506   1.363165    -1.37   0.174    -4.585359     .842346
       _cons |   .0481113   .0850357     0.57   0.573    -.1211818    .2174043
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 25 – Teste RESET, H1

```
. ovtest


Ramsey RESET test using powers of the fitted values of Ccognitivo
       Ho:  model has no omitted variables
                 F(3, 76) =      0.66
                 Prob > F =      0.5807
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

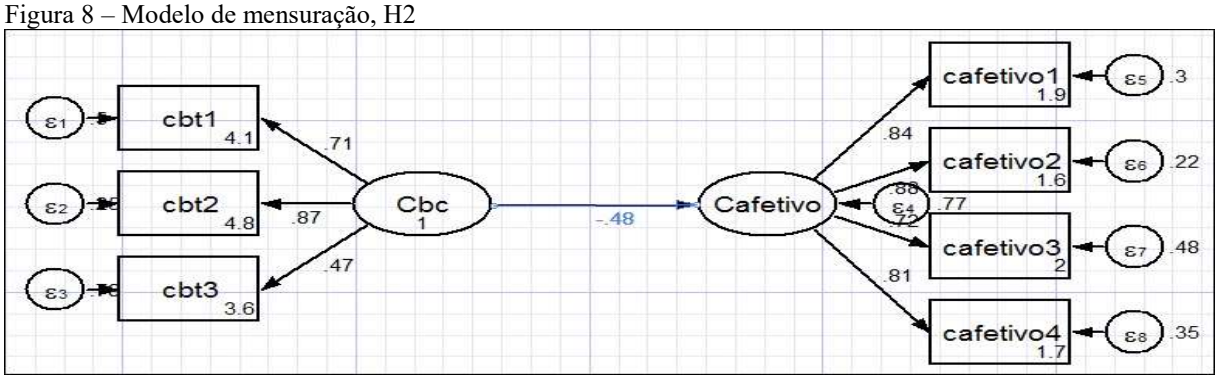
Logo, existe consistência suficiente para que se rejeite a H1: não há relação positiva entre o percentual de conselheiros independentes e a intensidade de conflitos cognitivos neste estudo. Há, porém, uma relação significativa: o tamanho do conselho (nº de conselheiros) tende a aumentar as discordâncias orientadas ao trabalho – ainda que seu percentual de variabilidade

compartilhada (R^2) seja pequeno. Trata-se de uma suposição lógica, já ponto comum na literatura – conforme será abordado nas discussões.

4.1.2 Hipótese 2: confiança baseada em competência < conflito afetivo

Conforme argumentado no referencial teórico, acredita-se que o constructo "confiança baseada em competência", pela natureza *steward*, seja um atenuante dos conflitos afetivos – ajudando a criar e manter ambiente de respeito entre conselheiros(as) que minimiza a probabilidade de desentendimentos pessoalmente orientados. A relação está graficamente representada (modelo de mensuração) na figura 8, que indica também coeficiente negativo (-0,48) entre os constructos, conforme previsto.

Figura 8 – Modelo de mensuração, H2



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Análises dos modelos de mensuração e estrutural confirmam a relação negativa, a iniciar pelo coeficiente beta (-0,479) estatisticamente significativo ($p<0,05$, quadro 26). Índices e testes demonstram que o modelo via SEM é confiável: o valor do qui-quadrado não rejeita a hipótese nula; valores RMSEA (0,066) e SRMR (0,051) encontram-se abaixo do limite sugerido de 0,08 (Eddleston & Kellermanns, 2007), e os índices CFI e TLI acima de 0,9 (respectivamente, 0,981 e 0,97) – quadro 27.

Quadro 26 – Estimação SEM, modelo estrutural, H2

```
Structural equation model                       Number of obs      =        81
Estimation method  = ml
Log likelihood     = -860.28668

 ( 1)  [cafetivo1]Cafetivo = 1
 ( 2)  [cbt1]Cbc = 1
```

Standardized	Coef.	OIM Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Structural						
Cafetivo <-						
Cbc	-.4795178	.112826	-4.25	0.000	-.7006527	-.2583829
Measurement						
cbt1 <-						
Cbc	.7101013	.0907374	7.83	0.000	.5322593	.8879433
_cons	4.122025	.3423871	12.04	0.000	3.450958	4.793091
cbt2 <-						
Cbc	.8680857	.088414	9.82	0.000	.6947975	1.041374
_cons	4.778895	.391561	12.20	0.000	4.01145	5.54634
cbt3 <-						
Cbc	.470795	.0991379	4.75	0.000	.2764883	.6651017
_cons	3.603555	.3041443	11.85	0.000	3.007443	4.199667
cafetivo1 <-						
Cafetivo	.8395416	.0422734	19.86	0.000	.7566872	.922396
_cons	1.878498	.184738	10.17	0.000	1.516418	2.240578
cafetivo2 <-						
Cafetivo	.8823874	.0366411	24.08	0.000	.8105721	.9542026
_cons	1.593646	.1674004	9.52	0.000	1.265547	1.921745
cafetivo3 <-						
Cafetivo	.7199185	.0609337	11.81	0.000	.6004906	.8393464
_cons	2.006396	.1928606	10.40	0.000	1.628396	2.384395
cafetivo4 <-						
Cafetivo	.8087915	.047548	17.01	0.000	.7155992	.9019839
_cons	1.722003	.1750713	9.84	0.000	1.378869	2.065136
var(e.cbt1)	.4957561	.1288655			.2978578	.8251389
var(e.cbt2)	.2464272	.1535018			.0726888	.83543
var(e.cbt3)	.7783521	.0933472			.6153073	.9846007
var(e.cafetivo1)	.2951699	.0709806			.1842385	.4728938
var(e.cafetivo2)	.2213926	.0646633			.1248958	.3924444
var(e.cafetivo3)	.4817173	.0877346			.337104	.6883679
var(e.cafetivo4)	.3458563	.0769128			.2236672	.5347971
var(e.Cafetivo)	.7700627	.1082042			.5846835	1.014218
var(Cbc)	1	.			.	.

```
LR test of model vs. saturated: chi2(13)  =     17.57, Prob > chi2 = 0.1747
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 27 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H2

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(13)	17.566	model vs. saturated
p > chi2	0.175	
chi2_bs(21)	267.732	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.066	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.137	
pclose	0.332	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	1764.573	Akaike's information criterion
BIC	1817.251	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	0.981	Comparative fit index
TLI	0.970	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.051	Standardized root mean squared residual
CD	0.823	Coefficient of determination

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Assim como procedido na hipótese anterior, gerou-se regressão linear múltipla envolvendo, além do constructo cbc, as variáveis preditivas tamanho do conselho (ntotal_conselheiros), dispersão da propriedade geracional (prop_geracao), percentual de conselheiros familiares (consfam_per) e as dummies tipo de conselho (se de administração [1] ou consultivo [0] – ca_ccdummy) e dualidade CEO/PCA (sim [1] ou não [0] – ceo_pca). Resultados podem ser visualizados no quadro 28.

Quadro 28 – Regressão múltipla, H2

```
. reg Cafetivo Cbc ntotal_conselheiros prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  6,    74) =    3.95
       Model |  30.3745226     6  5.06242043           Prob > F      =  0.0018
    Residual |  94.8937328    74  1.28234774           R-squared     =  0.2425
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.1811
       Total |  125.268255    80  1.56585319           Root MSE      =  1.1324

------------------------------------------------------------------------------
           Cafetivo |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
----------------------+-------------------------------------------------------
                 Cbc |  -.4002046   .2041009    -1.96   0.054    -.8068846    .0064753
ntotal_conselheiros |   .1369066   .0825218     1.66   0.101    -.0275218    .3013349
       prop_geracao |  -.0845876   .2157268    -0.39   0.696    -.5144327    .3452574
         consfam_per |   1.637662   .6211705     2.64   0.010     .3999528    2.875371
          ca_ccdummy |  -.1947025   .2714419    -0.72   0.475    -.7355623    .3461573
             ceo_pca |   .2100306   .2878967     0.73   0.468    -.3636162    .7836773
               _cons |  -1.421487   .6900235    -2.06   0.043    -2.796389   -.0465854
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Considerando a regressão múltipla completa, verifica-se que o coeficiente do constructo "confiança baseada em competência" apresenta *valor-P* bastante próximo do critério de 5% da significância (0,054) – ainda que insuficiente para considera-lo significativo. A variável "percentual de familiares no conselho", por sua vez, demonstra significância estatística. Neste sentido, seguiu-se com o procedimento *stepwise* (em que variáveis não significantes são, uma a uma, excluídas da regressão, gerando novos modelos que são recalculados a cada etapa). Os resultados (quadro 29) sugerem que, em conjunto, as duas variáveis (Cbc e consfam_per) são significativas e explicam aproximadamente 18% (R^2 ajustado) da variância do constructo conflito afetivo.

Quadro 29 – Procedimento stepwise, H2

```
. stepwise, pr(0.05): reg Cafetivo Cbc ntotal_conselheiros prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca
note: ntotal_conselheiros dropped because of estimability
                      begin with full model
p = 0.6961 >= 0.0500  removing prop_geracao
p = 0.6847 >= 0.0500  removing ceo_pca
p = 0.2983 >= 0.0500  removing ca_ccdummy

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  2,    78) =    9.81
       Model |  25.1867576     2  12.5933788           Prob > F      =  0.0002
    Residual |  100.081498    78  1.28309613           R-squared     =  0.2011
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.1806
       Total |  125.268255    80  1.56585319           Root MSE      =  1.1327

------------------------------------------------------------------------------
    Cafetivo |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
         Cbc |  -.4920229   .1930806    -2.55   0.013    -.8764168    -.107629
 consfam_per |   1.442579   .6078163     2.37   0.020     .2325097    2.652648
       _cons |  -.7577129   .3448284    -2.20   0.031    -1.444214   -.0712122
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O modelo final foi então sujeito aos testes de validação. E os resultados apontam que nenhum requerimento básico foi violado: i) resíduos da regressão (resCafe) apresentam distribuição normal (teste Shapiro-Francia, quadro 30); ii) não há problemas de multicolinearidade entre as variáveis explicativas, conforme demonstram os baixos valores (1,17) da estatística VIF (*Variance Inflation Factor*) – que indica o R^2 resultante de uma regressão com cada variável preditora como dependente de todas as outras (quadro 31); e iii) há homocedasticidade nas variâncias dos termos de erro, posto que resultados do teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg apontam para a não rejeição da hipótese nula (quadro 32).

Quadro 30 – Teste Shapiro-Francia, H2

```
                 Shapiro-Francia W' test for normal data

    Variable |   Obs       W'          V'        z       Prob>z
-------------+--------------------------------------------------
     resCafe |    81    0.99132      0.665    -0.796    0.78706
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 31 – Estatística VIF, H2

```
. estat vif

    Variable |       VIF       1/VIF
-------------+----------------------
         Cbc |      1.17    0.853571
 consfam_per |      1.17    0.853571
-------------+----------------------
    Mean VIF |      1.17
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 32 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H2

```
. estat hettest

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
         Ho: Constant variance
         Variables: fitted values of Cafetivo

         chi2(1)      =     2.83
         Prob > chi2  =   0.0924
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Ainda, *outputs* dos testes *linktest* e RESET – ambos suportando a hipótese nula, quadros 33 e 34 – evidenciam que não há problemas de especificação no modelo, respectivamente em termos de forma funcional linear e/ou omissão de variáveis relevantes.

Quadro 33 – Linktest, H2

```
. linktest

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  2,    78) =    9.85
       Model |  25.2597886     2  12.6298943           Prob > F      =  0.0002
    Residual |  100.008467    78  1.28215983           R-squared     =  0.2016
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.1812
       Total |  125.268255    80  1.56585319           Root MSE      =  1.1323

------------------------------------------------------------------------------
    Cafetivo |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        _hat |   1.018636   .2387536     4.27   0.000     .5433138    1.493958
      _hatsq |  -.0801073   .3356529    -0.24   0.812    -.7483408    .5881262
       _cons |   .0249092   .1634697     0.15   0.879    -.3005339    .3503523
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 34 – Teste RESET, H2

```
. ovtest

Ramsey RESET test using powers of the fitted values of Cafetivo
       Ho:  model has no omitted variables
                 F(3, 75) =      0.68
                 Prob > F =      0.5696
```

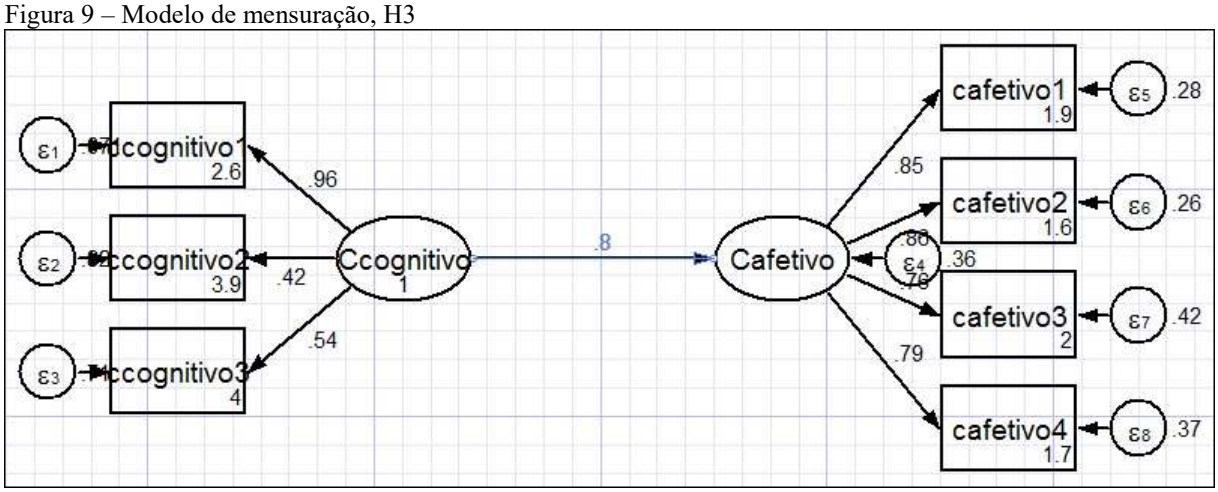
Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Em conjunto, resultados demonstram que a hipótese 2 não pode ser rejeitada ao nível de 0,05: em conselhos de empresas familiares cujos membros compartilham entre si elevada confiança baseada em competência, há menor incidência de conflitos de natureza pessoal durante o processo decisório estratégico. Por outro lado, maior percentual de familiares nos conselhos tende a elevar a intensidade dos conflitos afetivos – relação também significante. Em conjunto, as duas preditoras explicam aproximadamente 18% da variável dependente.

4.1.3 Hipótese 3: conflito cognitivo > conflito afetivo

Um dos desafios da literatura de conflitos intragrupais no ambiente organizacional é a interações entre suas diferentes facetas. Ainda que potencialmente positivos, conflitos cognitivos podem gerar desentendimentos afetivos que minam a qualidade e comprometimento de decisões estratégicas (Mooney et al., 2007). No contexto deste estudo, a relação (figura 9) foi testada e os resultados indicam influência positiva – apresentando beta de 0,8 e estatisticamente significante ao nível de 0,05 (quadro 35).

Figura 9 – Modelo de mensuração, H3



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Entretanto, ressalta-se ajuste não tão adequado do modelo estimado via SEM. Alguns indicadores demonstram certa fragilidade – a iniciar pela estatística qui-quadrado, que rejeita a hipótese nula (quadro 35).

Quadro 35 – Estimação SEM, modelo estrutural, H3

```
Structural equation model                       Number of obs      =        81
Estimation method  = ml
Log likelihood     = -847.17032

 ( 1)  [cafetivo1]Cafetivo = 1
 ( 2)  [ccognitivo1]Ccognitivo = 1
```

Standardized	Coef.	OIM Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Structural						
Cafetivo <-						
Ccognitivo	.800456	.0613287	13.05	0.000	.6802539	.9206581
Measurement						
ccognitivo1 <-						
Ccognitivo	.963659	.0559588	17.22	0.000	.8539818	1.073336
_cons	2.609351	.233184	11.19	0.000	2.152319	3.066383
ccognitivo2 <-						
Ccognitivo	.4224429	.101475	4.16	0.000	.2235556	.6213302
_cons	3.93617	.3286094	11.98	0.000	3.292107	4.580233
ccognitivo3 <-						
Ccognitivo	.5407444	.0885742	6.10	0.000	.3671422	.7143466
_cons	3.961774	.3305033	11.99	0.000	3.313999	4.609548
cafetivo1 <-						
Cafetivo	.849046	.0393365	21.58	0.000	.771948	.9261441
_cons	1.878498	.184738	10.17	0.000	1.516418	2.240578
cafetivo2 <-						
Cafetivo	.8585087	.0380155	22.58	0.000	.7839997	.9330176
_cons	1.593646	.1674004	9.52	0.000	1.265547	1.921745
cafetivo3 <-						
Cafetivo	.7611303	.0540629	14.08	0.000	.655169	.8670916
_cons	2.006396	.1928606	10.40	0.000	1.628396	2.384395
cafetivo4 <-						
Cafetivo	.7943128	.048224	16.47	0.000	.6997956	.8888301
_cons	1.722003	.1750713	9.84	0.000	1.378869	2.065136
var(e.ccognitivo1)	.0713614	.1078503			.0036899	1.380086
var(e.ccognitivo2)	.821542	.0857348			.6695759	1.007998
var(e.ccognitivo3)	.7075955	.095792			.5426904	.9226095
var(e.cafetivo1)	.2791208	.066797			.1746182	.4461645
var(e.cafetivo2)	.2629628	.0652732			.1616617	.4277417
var(e.cafetivo3)	.4206807	.0822978			.2867028	.6172671
var(e.cafetivo4)	.3690671	.0766098			.2457059	.5543643
var(e.Cafetivo)	.3592702	.0981819			.2102828	.6138169
var(Ccognitivo)	1	.			.	.

```
LR test of model vs. saturated: chi2(13)  =     28.43, Prob > chi2 = 0.0079
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Pelo quadro 36, observa-se que a raiz do erro médio quadrático de aproximação (RMSEA) apresenta valor relativamente elevado (0,121). Por outro lado, estatística SRMR (0,069) e índices CFI (0,947) e TLI (0,914) convergem para uma boa estimação. Em conjunto, argumenta-se que testes adicionais são necessários para interpretação mais adequada dos resultados.

Quadro 36 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H3

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(13)	28.431	model vs. saturated
p > chi2	0.008	
chi2_bs(21)	310.965	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.121	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.060	
upper bound	0.182	
pclose	0.033	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	1738.341	Akaike's information criterion
BIC	1791.019	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	0.947	Comparative fit index
TLI	0.914	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.069	Standardized root mean squared residual
CD	0.939	Coefficient of determination

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Por sua vez, análises de regressões lineares múltiplas confirmam que a relação é estatisticamente significante. O quadro 37 apresenta modelo de regressão cuja variável dependente é o conflito afetivo (Cafetivo), explicada pelos preditores conflito cognitivo, tamanho do conselho, dispersão da propriedade geracional, percentual de conselheiros familiares, tipo de conselho e dualidade CEO/PCA. Gerando R^2 ajustado de 0,3783, o modelo é estatisticamente significante ao nível de 0,05.

Quadro 37 – Regressão múltipla, H3

```
. reg Cafetivo Ccognitivo ntotal_conselheiros prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  6,    74) =    9.11
       Model |  53.2341285     6  8.87235475           Prob > F      =  0.0000
    Residual |  72.0341269    74  .973434147           R-squared     =  0.4250
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.3783
       Total | 125.268255    80  1.56585319           Root MSE      =  .98663

------------------------------------------------------------------------------
           Cafetivo |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
----------------------------------------------------------------------------
         Ccognitivo |   .8511437   .1592986     5.34   0.000     .5337343    1.168553
ntotal_conselheiros |    .057066   .0737588     0.77   0.442    -.0899016    .2040336
       prop_geracao |    .001431   .1867292     0.01   0.994    -.3706351    .3734971
        consfam_per |   2.153437   .5040482     4.27   0.000     1.149099    3.157775
         ca_ccdummy |  -.4030697   .2314981    -1.74   0.086    -.8643397    .0582002
            ceo_pca |   .1828503   .2494105     0.73   0.466    -.3141109    .6798115
              _cons |  -1.329096   .5828438    -2.28   0.025    -2.490438   -.1677547
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O quadro 38 demonstra procedimento *stepwise*, em que são excluídas as variáveis "tamanho do conselho", "dispersão da propriedade geracional" e "dualidade CEO/PCA". Assim como na hipótese anterior, o percentual de familiares mostra-se positivamente associado ao conflito afetivo. Por outro lado, uma nova variável emerge na relação: o tipo de conselho (ca_ccdummy) influencia significativamente a variável dependente – *ceteris paribus*, o conflito afetivo tende a ser menos intenso em conselhos de administração (valor 1) do que em conselhos consultivos (valor 0).

Quadro 38 – Procedimento stepwise, H3

```
. stepwise, pr(0.05): reg Cafetivo Ccognitivo ntotal_conselheiros prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca
note: ntotal_conselheiros dropped because of estimability
                      begin with full model
p = 0.9939 >= 0.0500  removing prop_geracao
p = 0.5376 >= 0.0500  removing ceo_pca

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  3,    77) =   18.38
       Model |  52.2694939     3  17.4231646           Prob > F      =  0.0000
    Residual |  72.9987614    77  .948035863           R-squared     =  0.4173
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.3946
       Total |  125.268255    80  1.56585319           Root MSE      =  .97367

------------------------------------------------------------------------------
    Cafetivo |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
  Ccognitivo |   .8839327   .1524609     5.80   0.000     .5803442    1.187521
  ca_ccdummy |   -.463404   .2174665    -2.13   0.036    -.8964351   -.0303729
 consfam_per |   2.141146   .4836589     4.43   0.000     1.178058    3.104233
       _cons |  -.9238671   .2974778    -3.11   0.003    -1.516221   -.3315131
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Análises demonstram que o modelo final via *stepwise* é coerente com pressupostos da regressão linear múltipla. Observa-se, pelo quadro 39, que a distribuição dos resíduos (resCafetivo2) apresenta padrão normal, por não rejeitar a hipótese nula no teste de Shapiro-Francia. Adicionalmente, valores reduzidos da estatística VIF indicam baixa multicolinearidade entre variáveis explicativas (quadro 40).

Quadro 39 – Teste Shapiro-Francia, H3

```
                 Shapiro-Francia W' test for normal data

    Variable |   Obs       W'          V'        z       Prob>z
-------------+-------------------------------------------------
resCafetivo2 |    81    0.98133      1.430     0.697    0.24278
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 40 – Estatística VIF, H3

Variable	VIF	1/VIF
consfam_per	1.00	0.996029
Ccognitivo	1.00	0.996170
ca_ccdummy	1.00	0.997403
Mean VIF	1.00	

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Finalmente, a probabilidade do teste de erros homocedásticos (p=0,0997, quadro 41) é suficiente para que não se rejeite a hipótese nula ao nível de 5%, indicando que não devem haver problemas de heterocedasticidade no modelo.

Quadro 41 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H3

```
Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
         Ho: Constant variance
         Variables: fitted values of Cafetivo

         chi2(1)      =     5.44
         Prob > chi2  =   0.0997
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Pressupostos validados, partiu-se para a verificação da especificação do modelo em termos de forma funcional, por meio dos testes linktest e RESET (*Regression Specification Error Test*). O *valor-P* da estatística *t* da variável _hatsq (valor estimado ao quadrado do conflito afetivo) indica que o *linktest* não rejeita a hipótese nula (quadro 42) – de que o modelo foi especificado corretamente em termos de forma funcional (Fávero & Belfiore, 2017). Adicionalmente, a não-rejeição da hipótese nula no teste RESET (*valor-P* = 0,6906, quadro 43) demonstra que não há erros de especificação do modelo pela omissão de variáveis relevantes.

Quadro 42 – Linktest, H3

```
. linktest

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  2,    78) =   28.73
       Model |  53.1413442     2  26.5706721           Prob > F      =  0.0000
    Residual |  72.1269112    78   .92470399           R-squared     =  0.4242
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.4095
       Total |  125.268255    80  1.56585319           Root MSE      =  .96162

------------------------------------------------------------------------------
    Cafetivo |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        _hat |    1.03034   .1366286     7.54   0.000      .758333    1.302347
      _hatsq |   .1266568   .1304395     0.97   0.335    -.1330282    .3863419
       _cons |   -.081732    .136019    -0.60   0.550    -.3525251    .1890611
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 43 – Teste RESET, H3

```
. ovtest

Ramsey RESET test using powers of the fitted values of Cafetivo
       Ho:  model has no omitted variables
                 F(3, 74) =      0.49
                 Prob > F =      0.6906
```

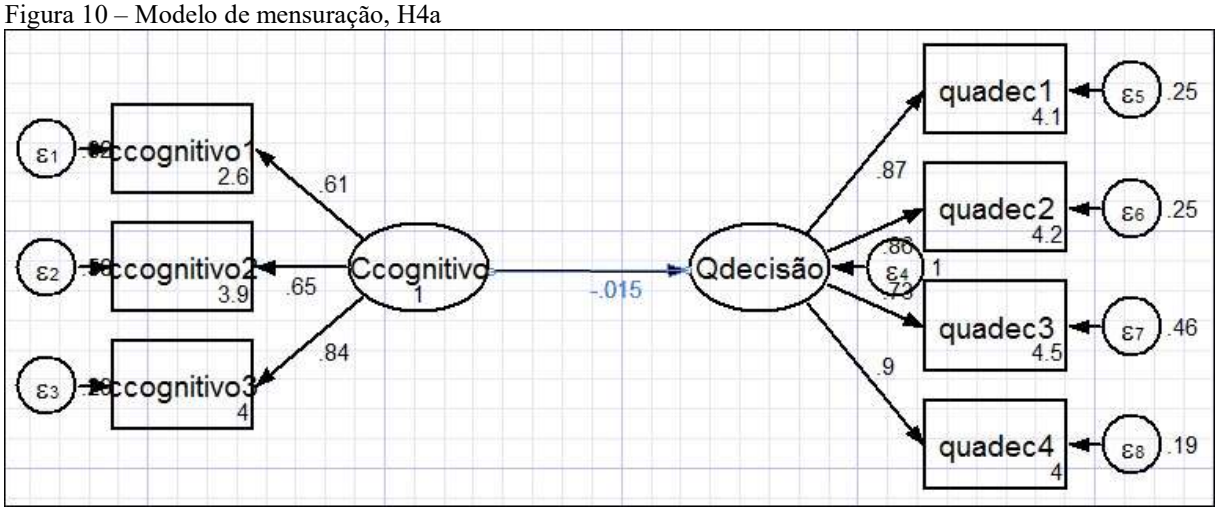
Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Em conjunto, evidências demonstram que a hipótese 3 – relação positiva entre conflitos cognitivo e afetivo – não pode ser rejeitada ao nível de 0,05 de significância. Indicam também, de forma surpreendente, que enquanto o percentual de familiares contribui para a intensidade de conflitos afetivos, o ambiente de conselhos de administração (e não de conselhos consultivos) tende a reduzi-los – mantendo-se as demais variáveis constantes.

4.1.4 Hipótese 4a: conflito cognitivo > qualidade da decisão

O argumento central deste estudo (e, de certa forma, da própria literatura) é que, sob condições específicas, desentendimentos orientados à resolução de tarefas beneficiariam a organização. Tal conclusão não pode ser alcançada analisando-se exclusivamente a relação descrita na figura 10, entre conflitos cognitivos e qualidade da decisão estratégica: o coeficiente (β) apresenta valor médio negativo, podendo variar entre -0,27 a 0,242 com 95% de confiança (quadro 44). Logo, não se deve excluir a possibilidade do parâmetro equivaler a zero – indicação de relação linear não-significante.

Figura 10 – Modelo de mensuração, H4a



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 44 – Estimação SEM, modelo estrutural, H4a

Structural equation model — Number of obs = 81
Estimation method = ml
Log likelihood = -751.54755

(1) [quadec1]Qdecisão = 1
(2) [ccognitivo1]Ccognitivo = 1

Standardized	Coef.	OIM Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Structural						
Qdecisão <-						
Ccognitivo	-.0149561	.1315939	-0.11	0.910	-.2728755	.2429632
Measurement						
ccognitivo1 <-						
Ccognitivo	.6138921	.0951668	6.45	0.000	.4273686	.8004156
_cons	2.609351	.233184	11.19	0.000	2.152319	3.066383
ccognitivo2 <-						
Ccognitivo	.6462109	.0934441	6.92	0.000	.4630639	.829358
_cons	3.93617	.3286094	11.98	0.000	3.292107	4.580233
ccognitivo3 <-						
Ccognitivo	.8420795	.0939197	8.97	0.000	.6580003	1.026159
_cons	3.961774	.3305033	11.99	0.000	3.313999	4.609548
quadec1 <-						
Qdecisão	.8688656	.0355951	24.41	0.000	.7991005	.9386308
_cons	4.085778	.3396947	12.03	0.000	3.419988	4.751567
quadec2 <-						
Qdecisão	.8643552	.035539	24.32	0.000	.7946999	.9340104
_cons	4.2	.3481875	12.06	0.000	3.517565	4.882435
quadec3 <-						
Qdecisão	.7326266	.0572012	12.81	0.000	.6205144	.8447388
_cons	4.513319	.3716002	12.15	0.000	3.784996	5.241641
quadec4 <-						
Qdecisão	.8984129	.0311615	28.83	0.000	.8373375	.9594883
_cons	3.985261	.3322418	12.00	0.000	3.334079	4.636443
var(e.ccognitivo1)	.6231365	.1168443			.4314936	.8998952
var(e.ccognitivo2)	.5824114	.1207692			.387904	.8744511
var(e.ccognitivo3)	.290902	.1581758			.1002103	.8444639
var(e.quadec1)	.2450725	.0618548			.1494365	.4019134
var(e.quadec2)	.2528901	.0614367			.1570878	.407119
var(e.quadec3)	.4632583	.0838142			.3249534	.6604277
var(e.quadec4)	.1928543	.0559918			.1091687	.3406907
var(e.Qdecisão)	.9997763	.0039363			.992091	1.007521
var(Ccognitivo)	1	.			.	.

LR test of model vs. saturated: chi2(13) = 10.05, Prob > chi2 = 0.0311

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

De fato, indicadores demonstram que o ajuste do modelo não é satisfatório. O teste qui-quadrado aponta para a não sustentação da hipótese nula (ainda no quadro 44); no quadro 45, verificam-se que as estatísticas RMSEA e SRMR apresentam valores elevados (0,286 e 0,122) e os índices CFI (0,842) e TLI (0,646) não atingem os limites sugeridos na literatura (Hair et al., 2005).

Quadro 45 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H4a

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(13)	10.047	model vs. saturated
p > chi2	0.690	
chi2_bs(21)	282.912	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.286	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.087	
pclose	0.824	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	1547.095	Akaike's information criterion
BIC	1599.773	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	0.842	Comparative fit index
TLI	0.646	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.122	Standardized root mean squared residual
CD	0.790	Coefficient of determination

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

A análise via SEM converge para a abordagem via regressão: resultados do quadro 46 demonstram que nenhuma das variáveis testadas pelo modelo (incluindo o conflito cognitivo) são capazes de predizer a variância da qualidade da decisão (Qdecisao) – ainda que a variável *dummy* "CEO/PCA" se aproxime bastante (p=0,055) do nível de 5%.

Quadro 46 – Regressão múltipla, H4a

```
. reg Qdecisao Ccognitivo ntotal_conselheiros prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  6,    74) =    1.93
       Model |  10.5140481     6  1.75234135           Prob > F      =  0.0868
    Residual |  67.1327571    74   .90719942           R-squared     =  0.1354
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.0653
       Total |  77.6468052    80  .970585065           Root MSE      =  .95247

------------------------------------------------------------------------------
           Qdecisao |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
----------------------------------------------------------------------------
         Ccognitivo |   -.064431   .1537836    -0.42   0.676    -.3708516    .2419896
ntotal_conselheiros |  -.0207388   .0712052    -0.29   0.772    -.1626183    .1211407
       prop_geracao |   .0807001   .1802646     0.45   0.656     -.278485    .4398851
        consfam_per |  -.7304435   .4865978    -1.50   0.138    -1.700011    .2391238
         ca_ccdummy |   .3561074   .2234835     1.59   0.115    -.0891932     .801408
            ceo_pca |  -.4685636   .2407758    -1.95   0.055    -.9483198    .0111926
              _cons |   .3355329   .5626655     0.60   0.553    -.7856025    1.456668
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No procedimento *stepwise*, entretanto, a variável ceo_pca emerge como significativa ao nível de 5% (a única do modelo anterior), explicando 6% da variância da variável dependente – quadro 47. O parâmetro (β) negativo indica que, quando o principal executivo também exerce o papel de presidente do conselho de administração (dualidade CEO/PCA, valor 1 na variável *dummy*), reduz-se a qualidade da decisão estratégica.

Quadro 47 – Procedimento stepwise, H4a

```
. stepwise, pr(0.05): reg Qdecisao Ccognitivo ntotal_conselheiros prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca
note: ntotal_conselheiros dropped because of estimability
                      begin with full model
p = 0.6765 >= 0.0500  removing Ccognitivo
p = 0.6812 >= 0.0500  removing prop_geracao
p = 0.1580 >= 0.0500  removing consfam_per
p = 0.0869 >= 0.0500  removing ca_ccdummy

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  1,    79) =    6.14
       Model |  5.59802346     1  5.59802346           Prob > F      =  0.0154
    Residual |  72.0487817    79  .912009895           R-squared     =  0.0721
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.0604
       Total |  77.6468052    80  .970585065           Root MSE      =  .95499

------------------------------------------------------------------------------
    Qdecisao |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
     ceo_pca |  -.5631082   .2272868    -2.48   0.015    -1.015511   -.1107051
       _cons |   .1846162   .1287711     1.43   0.156    -.0716963    .4409287
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Coerente com os procedimentos já adotados, verificou-se a adequação da regressão aos pressupostos. Eventuais problemas de multicolinearidade não são o caso nesta regressão (e não poderiam ser nunca, dado a única variável explicativa); os termos de erro tampouco são heterocedásticos, conforme quadro 48.

Quadro 48 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H4a

```
Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
         Ho: Constant variance
         Variables: fitted values of Qdecisao

         chi2(1)      =     0.11
         Prob > chi2  =   0.7388
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Entretanto, a normalidade dos resíduos não pode ser atendida: verifica-se (quadro 49) que o valor do teste Shapiro-Francia suporta a hipótese alternativa, de que a distribuição dos termos de erro assume formato não-normal. Posto que a variável dependente não apresenta *outliers* (figura 6, gráfico box-plot), é provável que a não-normalidade seja derivada de um formato assimétrico da sua distribuição – recordando, também pelo teste Shapiro-Francia, que os dados da variável apresentam formato quase não-normal (quadro 15).

Quadro 49 – Teste Shapiro-Francia, H4a

```
                 Shapiro-Francia W' test for normal data

    Variable |   Obs       W'          V'        z       Prob>z
-------------+--------------------------------------------------
resQdecisao1 |    81    0.94640      4.105     2.753    0.00295
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Uma possível solução para o problema detectado é a transformação de Box-Cox da variável dependente (Fávero & Belfiore, 2017); entretanto, *outputs* demonstram que, apesar de bem-sucedida, a transformação elimina em seu processo 31 observações válidas (*missing values generated*, quadro 50). Logo, a solução não se mostra adequada.

Quadro 50 – Transformação Box-Cox, variável Qdecisao

```
. bcskew0 bcQdecisao = Qdecisao

       Transform |         L     [95% Conf. Interval]       Skewness
-----------------+-------------------------------------------------
(Qdecisao^L-1)/L |   .8057419      (not calculated)        -.0000225
(31 missing values generated)
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Uma segunda abordagem, sugerida por Fávero e Belfiore (2017), é a adoção de modelos de regressão quantílica, que utlilizam a mediana (ou qualquer outro percentil da variável dependente) ao invés da média na sua base de cálculo. Ao adotar a regressão à mediana, o pressuposto da normalidade dos resíduos é desconsiderado, por se tratar de uma medida de tendência central insensível aos valores discrepantes. Os resultados da regressão quantílica, já considerando o procedimento *stepwise*, encontram-se no quadro 51.

Quadro 51 – Regressão quantílica, procedimento stepwise, H4a

```
. stepwise, pr(0.05): qreg Qdecisao Ccognitivo ntotal_conselheiros prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca
note: ntotal_conselheiros dropped because of estimability
                      begin with full model
p = 0.7058 >= 0.0500  removing Ccognitivo
p = 0.6265 >= 0.0500  removing prop_geracao
p = 0.4511 >= 0.0500  removing consfam_per
p = 0.1510 >= 0.0500  removing ca_ccdummy

Median regression                                 Number of obs =        81
  Raw sum of deviations 31.12898 (about .20685355)
  Min sum of deviations 30.13146                  Pseudo R2     =    0.0320

------------------------------------------------------------------------------
    Qdecisao |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
     ceo_pca |  -.6941515   .2703309    -2.57   0.012    -1.232232   -.1560713
       _cons |   .3249502    .153158     2.12   0.037     .0200967    .6298037
------------------------------------------------------------------------------
```

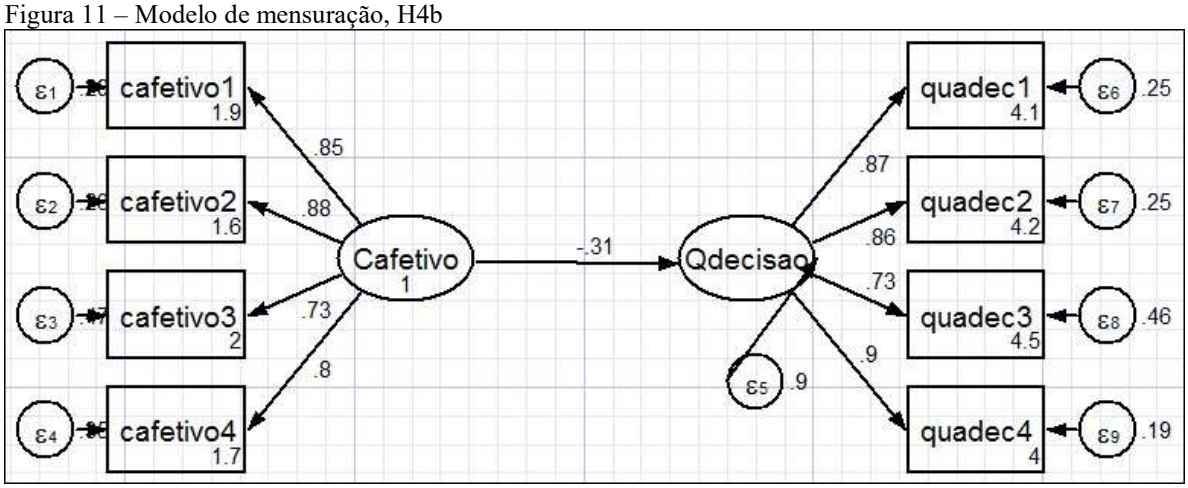
Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Portanto, enquanto rejeita-se a hipótese 4a (não há relação positiva entre conflito cognitivo e qualidade da decisão), pode-se também concluir que a separação de papéis entre principal executivo (CEO) e presidente do conselho de administração (PCA) é benéfica para a qualidade da decisão.

4.1.5 Hipótese 4b: conflito afetivo < qualidade da decisão

Se as discordâncias orientadas ao trabalho se mostraram incapazes de influenciar a qualidade da decisão, o mesmo não pode ser dito sobre a faceta afetiva – ainda que seu efeito seja prejudicial, conforme figura 11. Resultados do sistema de equações estruturais demonstram que o parâmetro beta (coeficiente), no intervalo de confiança de 95%, deve ser sempre negativo – e, portanto, também significante, conforme quadro 52.

Figura 11 – Modelo de mensuração, H4b



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 52 – Estimação SEM, modelo estrutural, H4b

```
Structural equation model                       Number of obs      =         81
Estimation method  = ml
Log likelihood     = -907.95978

 ( 1)  [quadec1]Qdecisao = 1
 ( 2)  [cafetivo1]Cafetivo = 1
```

Standardized	Coef.	OIM Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Structural						
Qdecisao <-						
Cafetivo	-.312054	.1119386	-2.79	0.005	-.5314496	-.0926584
Measurement						
cafetivo1 <-						
Cafetivo	.845489	.0417296	20.26	0.000	.7637005	.9272775
_cons	1.878498	.184738	10.17	0.000	1.516418	2.240578
cafetivo2 <-						
Cafetivo	.8771888	.0374741	23.41	0.000	.8037409	.9506367
_cons	1.593646	.1674004	9.52	0.000	1.265547	1.921745
cafetivo3 <-						
Cafetivo	.7273539	.059942	12.13	0.000	.6098697	.844838
_cons	2.006396	.1928606	10.40	0.000	1.628396	2.384395
cafetivo4 <-						
Cafetivo	.8039402	.0482484	16.66	0.000	.7093751	.8985053
_cons	1.722003	.1750713	9.84	0.000	1.378869	2.065136
quadec1 <-						
Qdecisao	.867644	.0356662	24.33	0.000	.7977395	.9375485
_cons	4.085778	.3396947	12.03	0.000	3.419989	4.751567
quadec2 <-						
Qdecisao	.863212	.035604	24.24	0.000	.7934294	.9329946
_cons	4.2	.3481875	12.06	0.000	3.517565	4.882435
quadec3 <-						
Qdecisao	.7333162	.0570208	12.86	0.000	.6215575	.8450749
_cons	4.513319	.3716002	12.15	0.000	3.784996	5.241642
quadec4 <-						
Qdecisao	.9001112	.030794	29.23	0.000	.8397561	.9604663
_cons	3.985261	.3322418	12.00	0.000	3.334079	4.636443
var(e.cafetivo1)	.2851484	.0705638			.1755616	.46314
var(e.cafetivo2)	.2305398	.0657437			.1318276	.4031675
var(e.cafetivo3)	.4709563	.0871981			.327627	.6769889
var(e.cafetivo4)	.3536801	.0775776			.2300937	.5436465
var(e.quadec1)	.247194	.0618912			.1513277	.4037916
var(e.quadec2)	.254865	.0614677			.1588619	.4088846
var(e.quadec3)	.4622473	.0836285			.324248	.6589789
var(e.quadec4)	.1897998	.0554361			.107073	.3364432
var(e.Qdecisao)	.9026223	.0698618			.7755757	1.05048
var(Cafetivo)	1	.			.	.

```
LR test of model vs. saturated: chi2(19)  =     20.54, Prob > chi2 = 0.3625
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Demais indicadores sustentam a adequação do modelo proposto. Observa-se, ainda pelo quadro 52, que a estatística qui-quadrado suporta a hipótese nula. Conforme quadro 53, os valores RMSEA (0,032) e SRMR (0,041) inferiores à 0,08, em conjunto com índices CFI (0,996) e TLI (0,994) elevados, evidenciam bom ajuste do modelo via SEM.

Quadro 53 – Estimação SEM, qualidade do ajuste do modelo, H4b

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(19)	20.545	model vs. saturated
p > chi2	0.362	
chi2_bs(28)	425.268	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.032	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.104	
pclose	0.587	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	1865.920	Akaike's information criterion
BIC	1925.781	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	0.996	Comparative fit index
TLI	0.994	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.041	Standardized root mean squared residual
CD	0.899	Coefficient of determination

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

A seguir, a mesma relação é examinada via regressão linear múltipla. Considerando o modelo completo, nenhuma variável explicativa se mostra estatisticamente significativa ao nível de 5% (quadro 54).

Quadro 54 – Regressão múltipla, H4b

```
. reg Qdecisao Cafetivo ntotal_conselheiro prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  6,    74) =    2.45
       Model |  12.866422     6  2.14440367           Prob > F      =  0.0324
    Residual |  64.7803832    74  .875410583           R-squared     =  0.1657
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.0981
       Total |  77.6468052    80  .970585065           Root MSE      =  .93563

------------------------------------------------------------------------------
          Qdecisao |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------------+----------------------------------------------------------
           Cafetivo |  -.1586205   .0936458    -1.69   0.095    -.3452138    .0279728
ntotal_conselheiros |  -.0037792   .0693527    -0.05   0.957    -.1419675    .1344091
       prop_geracao |    .077982   .1769947     0.44   0.661    -.2746876    .4306516
        consfam_per |  -.3947716   .5160827    -0.76   0.447    -1.423089    .6335455
         ca_ccdummy |     .29986   .2208364     1.36   0.179    -.1401661    .7398861
            ceo_pca |  -.4312083   .2373335    -1.82   0.073    -.9041056     .041689
              _cons |   .0848156     .57179     0.15   0.882    -1.054501    1.224132
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Entretanto, procedimento *stepwise* demonstra que as variáveis conflito afetivo e dualidade CEO/PCA apresentam relação significante e negativa com a qualidade da decisão, explicando aproximadamente 11% da variabilidade da variável dependente (quadro 55).

Quadro 55 – Procedimento stepwise, H4b

```
. stepwise, pr(0.05): reg Qdecisao Cafetivo ntotal_conselheiro prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca
note: ntotal_conselheiros dropped because of estimability
                      begin with full model
p = 0.6608 >= 0.0500  removing prop_geracao
p = 0.4840 >= 0.0500  removing consfam_per
p = 0.1614 >= 0.0500  removing ca_ccdummy

      Source |       SS       df       MS              Number of obs =      81
-------------+------------------------------           F(  2,    78) =    6.15
       Model |  10.5765231     2  5.28826155           Prob > F      =  0.0033
    Residual |  67.0702821    78  .859875412           R-squared     =  0.1362
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.1141
       Total |  77.6468052    80  .970585065           Root MSE      =  .92729

------------------------------------------------------------------------------
    Qdecisao |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
    Cafetivo |  -.2009462   .0835119    -2.41   0.018    -.3672057   -.0346868
     ceo_pca |  -.4958945   .2224556    -2.23   0.029    -.9387697   -.0530193
       _cons |   .1630414   .1253575     1.30   0.197    -.0865261     .412609
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Seguindo-se com a validação da técnica, observa-se aderência tanto com relação à homocedasticidade dos termos de erro (quadro 58, teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg) quanto à não-multicolinearidade das variáveis explicativas (quadro 57, baixos valores da estatística VIF). Entretanto, à exemplo da hipótese 4a, a distribuição dos resíduos apresenta formato não-normal, não obedecendo ao pressuposto da normalidade dos termos de erro (quadro 56).

Quadro 56 – Teste Shapiro-Francia, H4b

```
. sfrancia resQdecisao2

                  Shapiro-Francia W' test for normal data

    Variable |   Obs       W'          V'        z       Prob>z
-------------+-------------------------------------------------
resQdecisao2 |    81    0.94049      4.558     2.957    0.00155
```

Fonte: elaborado pelo autor, por meio do software STATA

Quadro 57 – Estatística VIF, H4b

```
. estat vif

    Variable |       VIF       1/VIF
-------------+----------------------
    Cafetivo |      1.02    0.984232
     ceo_pca |      1.02    0.984232
-------------+----------------------
    Mean VIF |      1.02
```

Fonte: elaborado pelo autor, por meio do software STATA

Quadro 58 – Teste Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, H4b

```
. estat hettest

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
         Ho: Constant variance
         Variables: fitted values of Qdecisao

         chi2(1)      =     0.00
         Prob > chi2  =   0.9471
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019), por meio do software STATA

Como o resultado da transformação Box-Cox já era conhecido (eliminação de número substantivo de observações), procedeu-se diretamente com o procedimento *stepwise* para modelo quantílico de regressão à mediana. Os *outputs* podem ser conferidos no quadro 59, e demonstram que somente a variável conflito afetivo apresenta relação estatisticamente significativa (e negativa, ao nível de 0,05) com a qualidade da decisão.

Quadro 59 – Regressão quantílica, procedimento stepwise, H4b

```
. stepwise, pr(0.05): qreg Qdecisao Cafetivo ntotal_conselheiros prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca
note: ntotal_conselheiros dropped because of estimability
                      begin with full model
p = 0.8822 >= 0.0500  removing consfam_per
p = 0.3944 >= 0.0500  removing prop_geracao
p = 0.2408 >= 0.0500  removing ca_ccdummy
p = 0.0999 >= 0.0500  removing ceo_pca

Median regression                                  Number of obs =        81
  Raw sum of deviations 31.12898 (about .20685355)
  Min sum of deviations 30.06539                   Pseudo R2     =    0.0342

------------------------------------------------------------------------------
    Qdecisao |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
    Cafetivo |  -.3553383   .1240038    -2.87   0.005    -.6021616    -.108515
       _cons |    .122771   .1542101     0.80   0.428    -.1841765    .4297185
------------------------------------------------------------------------------
```

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Em conjunto, diferentes técnicas convergem para o suporte à hipótese 4b: conflitos afetivos reduzem a qualidade da decisão em conselhos de empresas familiares. Com relação à regressão múltipla proposta inicialmente (quadro 52), esta é a única variável cujo efeito se mostra estatisticamente significante.

4.1.6 Hipótese 5: conflito afetivo < adoção da decisão

Por último (mas não menos importante), verificou-se exclusivamente via regressão logística binária pelo método de máxima verossimilhança se a probabilidade de adoção da decisão pela gestão (implemente_dec_dummy1, em que 0=não e 1=sim) seria influenciada pela intensidade dos conflitos afetivos no board. *Outputs* apresentados no quadro 60 demonstram

que não: o coeficiente beta, variando entre -0,63 e 0,462 com 95% de confiança, não é significativo. Adicionalmente, testou-se também a variável "conflito cognitivo", cuja influência é igualmente não significante a um nível de 0,05 – de fato, ambas foram excluídas do modelo original mediante procedimento stepwise (quadro 61). Verifica-se também que a probabilidade de implementação só pode ser significativamente explicada pelo tipo de conselho (cc_cadummy), e o seu valor se eleva no caso de conselhos de administração (valor=1).

Quadro 60 – Regressão logística, H5

```
Logistic regression                               Number of obs   =         81
                                                  LR chi2(8)      =      11.50
                                                  Prob > chi2     =     0.1752
Log likelihood = -45.088593                       Pseudo R2       =     0.1131
```

implement_dec_dummy1	Coef.	Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Cafetivo	-.0839303	.2786679	-0.30	0.763	-.6301093	.4622487
Ccognitivo	.0071821	.4331402	0.02	0.987	-.8417571	.8561213
Qdecisao	-.3032684	.2826351	-1.07	0.283	-.857223	.2506862
ntotal_conselheiros	.2510144	.1726813	1.45	0.146	-.0874348	.5894635
prop_geracao	-.6403377	.4491098	-1.43	0.154	-1.520577	.2399013
consfam_per	.2999572	1.32875	0.23	0.821	-2.304346	2.90426
ca_ccdummy	1.594709	.5866486	2.72	0.007	.4448993	2.74452
ceo_pca	.4329702	.6168342	0.70	0.483	-.7760027	1.641943
_cons	-2.03245	1.47261	-1.38	0.168	-4.918712	.8538125

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Quadro 61 – Procedimento stepwise, H5

```
. stepwise, pr(0.05): logit implement_dec_dummy1 Cafetivo Ccognitivo ntotal_conselheiros prop_geracao consfam_per ca_ccdummy ceo_pca
note: ntotal_conselheiros dropped because of estimability
                    begin with full model
p = 0.9830 >= 0.0500  removing Ccognitivo
p = 0.9578 >= 0.0500  removing consfam_per
p = 0.8314 >= 0.0500  removing Cafetivo
p = 0.5109 >= 0.0500  removing ceo_pca
p = 0.2286 >= 0.0500  removing prop_geracao

Logistic regression                               Number of obs   =         81
                                                  LR chi2(1)      =       6.04
                                                  Prob > chi2     =     0.0140
Log likelihood = -47.816831                       Pseudo R2       =     0.0594
```

implement_dec_dummy1	Coef.	Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
ca_ccdummy	1.195605	.4985038	2.40	0.016	.218555	2.172654
_cons	-1.358123	.3737413	-3.63	0.000	-2.090643	-.625604

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Logo, pode-se rejeitar a hipótese 5 ao nível de 5% de significância: não há modificações na probabilidade de adoção de decisões estratégicas em função da intensidade de conflitos afetivos (ou cognitivos) no *board*.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo é identificar fontes de conflitos cognitivo e afetivo e mensurar os impactos destes sobre a qualidade e adoção de decisões estratégicas, no contexto específico dos conselhos de empresas de controle familiar. Para alcançá-lo, dados foram coletados mediante aplicação de questionários (estratégia metodológica *survey*) em 81 conselhos (de administração ou consultivo) de empresas familiares, representando 81 processos decisórios estratégicos distintos. No total, a amostra contou com conselheiros independentes (55,5%), internos (21%) e externos (23,5%), familiares (13,58%) ou não (86,42%) – além de, em alguns casos, o próprio presidente do conselho (9,88%) ou fundador da organização (4,94%). A seleção dos participantes foi aleatória, dentro do conjunto de conselheiros certificados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Dados foram analisados via modelagem de equações estruturais e regressões simples/múltiplas e logísticas, com resultados convergindo para a mesma conclusão nos testes de hipótese.

Com relação aos antecedentes dos conflitos intragrupais, há consenso de que a dimensão afetiva deve ser minimizada o tanto quanto possível; neste sentido, constructos derivados da teoria *stewardship* têm sido empregados como forma de minimizar as consequências prejudiciais evidenciadas em diversos contextos de pesquisa (Eddleston & Kellermanns, 2007; Kidwell et al., 2012; Nosé et al., 2017). Sobre a dimensão cognitiva a maioria dos pesquisadores entende que, até um limite considerado "moderado", efeitos positivos organizacionais poderiam emergir (Kellermanns & Eddleston, 2007; Mooney et al., 2007).

Foi sob esta lógica de pensamento que se propôs, no modelo teórico, o percentual de conselheiros independentes e a "confiança baseada em competência" como, respectivamente, indutor de conflitos cognitivos e redutor da faceta afetiva. No primeiro caso, entretanto, testes estatísticos rejeitaram a hipótese alternativa: o maior percentual de independentes não resultou em elevação das discordâncias orientadas à decisão (tarefa em questão). De certa forma, trata-se de resultado surpreendente. A presença de independentes é considerada uma das "melhores práticas" de governança corporativa pelo IBGC (2015), além de requisito normativo nos segmentos nível 2 e novo mercado da B3 – os mais "sofisticados" em termos de governança. Pela ausência (ao menos teórica) de vínculos anteriores com a empresa, tais conselheiros estariam mais aptos a agirem livremente em prol dos objetivos organizacionais, inclusive mediante questionamentos e discussões com a gestão ou com os pares.

Porém, na amostra desta pesquisa o que se mostrou estatisticamente influente na intensidade de conflitos cognitivos é o tamanho do conselho – algo que, por sua vez, já era

esperado na literatura. Amason e Sapienza (1997), ao investigarem 48 *top management teams* da indústria alimentícia americana, já relacionavam o tamanho da equipe estratégica (gestão) à elevação das discordâncias orientadas à tarefa, em função do estoque mais amplo e diversificado de conhecimentos e habilidades disponíveis. Neste sentido, o tamanho da equipe impactaria principalmente na diversidade cognitiva, potencialmente elevando a capacidade crítica no processo decisório. Observou-se fenômeno semelhante no contexto dos conselhos de empresas familiares – ainda que o tamanho do conselho explique pouco da variância atribuída aos conflitos cognitivos.

Ainda em relação aos antecedentes, este estudo converge e reforça a abordagem *stewardship* como redutora de conflitos pessoais em arenas estratégicas. Na literatura de empresas familiares, constructos como o altruísmo (Kellermanns & Eddleston, 2004) e participação estratégica (Eddleston et al., 2008) emergem como atenuantes dos conflitos afetivos; Nosé et al. (2017), por sua vez, relacionam a coesão familiar à redução do impacto prejudicial em métricas do desempenho. Em comum, há a perspectiva de que relações sociais pautadas na cooperação em prol de objetivos organizacionais – perspectiva do *steward* (Davis et al., 1997) – criariam um ambiente de desestímulo ao conflito interpessoal e às emoções negativas associadas.

Ainda que sustentando argumento teórico existente, resultados demonstram uma relação potencialmente inédita – o emprego da "confiança baseada em competência" como antecedente de conflitos afetivos em conselhos de empresas familiares. Ao investigar o processo decisório de TMTs no setor hospitalar americano, Olson, Parayitam e Bao (2007) indicam que, em equipes com elevada cbc, é mais provável que a diversidade cognitiva da equipe resulte em conflitos cognitivos (relação positiva e significativa de moderação). Neste estudo, sugere-se relação direta e significativa com a faceta afetiva, reduzindo seu efeito.

Ainda que ausente do modelo teórico prévio, o percentual de familiares em conselhos mostrou-se positivamente relacionado à intensidade de desentendimentos interpessoais. O resultado evidencia a relevância do tema e corrobora um dos argumentos centrais deste estudo: a empresa familiar representa contexto especialmente sensível e propício para a exploração de conflitos intragrupais, com origens e efeitos potencialmente mais complexos do que em organizações não-familiares (Davis & Harveston, 2001; Harvey & Evans, 1994; Kellermanns & Eddleston, 2007). Dado que não se evidencia relação com conflitos cognitivos (mas sim com a dimensão afetiva), discussões envolvendo familiares, entre si ou com conselheiros externos/independentes, tenderiam a alcançar esferas pessoais – talvez pela ambiguidade entre os domínios familiar e empresarial. É plausível supor, inclusive, que tais discussões reflitam

relações conflituosas do seio familiar – em função da fluidez quase sem atrito entre os distintos subsistemas da EF (Tagiuri & Davis, 1996).

Assim como apontado em estudos anteriores (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012; Mooney et al., 2007), demonstra-se relação positiva entre conflitos cognitivo e afetivo – desta vez no contexto dos conselhos de empresas familiares. Ainda que envolvendo membros do alto escalão diretivo da organização (teoricamente mais aptos a lidarem com complexas relações sociais, em função das habilidades e competências requeridas), questionamentos direcionados originalmente à decisão estratégica alcançariam arenas pessoais. Neste ponto, um comentário merece ser destacado: mesmo que a SEM seja abordada como técnica que identifica causalidades (Hair et al., 2005), a relação evidenciada reflete dependência. Ao afirmar que discordâncias orientadas ao trabalho estão positivamente relacionadas à dimensão afetiva, não se exclui a possibilidade reversa, de que desentendimentos pessoais conduzam a conflitos cognitivos – invalidando, assim, o necessário critério temporal da causalidade (evento anterior conduzindo a um estado posterior).

Ainda que inconclusiva sobre as consequências na performance (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012), a literatura propõe contextos sociais em que conflitos cognitivos poderiam ser funcionais à organização. Especificamente, Jehn (1995) e De Wit et al. (2012) sugerem que, em equipes do alto escalão hierárquico e quando avaliados sobre métricas de desempenho mais próximas do fenômeno em questão, haveria maior probabilidade de efeitos benéficos emergindo de desentendimentos orientados à tarefa.

A decisão sobre avaliar o impacto de conflitos cognitivos em métricas do processo decisório, em ambientes de conselho, pauta-se nestas sugestões; entretanto não se pode afirmar, com base nos resultados deste estudo, que maior intensidade de conflitos cognitivos conduza a decisões estratégicas de melhor qualidade. Pelo contrário, a relação mostrou-se ligeiramente negativa ainda que não significativa: não se pode afirmar que exista, estatisticamente, relação linear entre os constructos na amostra selecionada. Os resultados corroboram visão menos otimista sobre os potenciais benefícios de conflitos cognitivos no processo decisório, tal qual encontrada nos estudos de Carnevale e Probst (1998), De Dreu e Weingart (2003) e Kellermanns e Eddleston (2007), dentre outros.

Com relação à faceta afetiva, seus efeitos se mostram prejudiciais à qualidade da decisão estratégica, estatisticamente significante ainda que com baixo poder do efeito. Os resultados convergem e reforçam pesquisas anteriores (Kidwell et al., 2012; Nosé et al., 2017; Rousseau et al., 2018), apontando para consequências destrutivas dos conflitos afetivos. No contexto sob investigação, entende-se que desacordos de natureza interpessoal minam a capacidade crítica e

criativa de conselheiros no PDE. Convergente com a definição e operacionalização do constructo "qualidade da decisão", sugere-se que as deliberações resultantes reflitam leque mais estreito de alternativas, potencialmente menos críticas e alinhadas com os objetivos organizacionais – i.e., decisões de menor qualidade.

Testou-se também efeito dos conflitos afetivos na capacidade de implementação (pela gestão) de decisões estratégicas, mediante regressão logística pelo critério da máxima verossimilhança. Resultados apontam que a relação é não-significativa – os desentendimentos no conselho, mesmo àqueles que conduzem à piora da decisão estratégica, não influenciam a sua implementação.

5.1 Contribuições Teóricas, Práticas e Sugestões de Pesquisa

Ambientes de conselho são considerados a "caixa-preta" da literatura em GC (Leblanc & Schwartz, 2007), especialmente no contexto das empresas familiares (Bammens et al., 2011). Os poucos esforços neste sentido concentram-se geralmente sobre a composição e estrutura do *board*, relacionando variáveis demográficas (e.g. dualidade CEO/PCA) às métricas de desempenho, sob a lente teórica da teoria da agência. Ainda que recomendada na literatura (Leblanc & Schwartz, 2007), estudos sobre processos sociais em conselhos têm sido limitados por diversos fatores, dentre os quais a dificuldade de acesso se destaca. Trata-se de público restrito e específico, cuja natureza estratégica do trabalho envolve confidencialidade. Acessá-lo é um desafio metodológico, sobretudo no contexto das empresas familiares.

Ainda que empregando também variáveis demográficas (e.g. tamanho do conselho, ou percentual de independentes/familiares), este estudo se concentra sobre o processo social dos conflitos intragrupais, que na interação de conselheiros no contexto das decisões estratégicas se desenvolvem. Diferentemente da tradição de pesquisa em governança corporativa, cujo foco recai sobre o papel de controle da gestão sob a lente da teoria da agência (Bammens et al., 2011), esta pesquisa aborda a função de aconselhamento estratégico como principal *output* do trabalho do conselheiro (Leblanc & Schwartz, 2007), empregando para tal contribuições da teoria *stewardship*.

Trata-se, portanto, de esforço acadêmico raro no campo da GC, relevante pelo impacto em decisões estratégicas e inédito no contexto das empresas familiares – um tipo peculiar de empresa, que a não muito tempo e a despeito do impacto significante na economia de grande parte das nações capitalistas, era considerado o "patinho feio" da literatura organizacional (Astrachan, 2010).

Apesar de confirmar resultados prévios, em especial em relação ao impacto das facetas cognitiva e afetiva sobre métricas de desempenho – respectivamente, não-significante e negativo (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012) –, há valor teórico nos achados desta pesquisa. Com relação às consequências demonstra-se que, mesmo no *locus* próprio onde conflitos se desenvolvem (i.e. processo decisório), discordâncias cognitivas não se traduzem em decisões mais coerentes, críticas e criativas. Ainda que o conselho seja órgão colegiado e, portanto, arena social em que debates e discussões seriam bem-vindas, o seu efeito é neutro sobre a qualidade da decisão estratégica. Há a possibilidade inclusive de consequências prejudiciais, via escalonamento para a dimensão afetiva. Nestes casos comprovam-se os efeitos destrutivos já elencados na literatura (Kidwell et al., 2012; Nosé et al., 2017; Rousseau et al., 2018), desta vez mediante empobrecimento do processo decisório.

Os resultados abrem espaço para o papel das emoções/sentimentos no PDE – interessante e pouco explorada avenida de estudos (Astrachan, 2010). Ainda que coerente com pesquisas anteriores, não deixa de ser surpreendente a relação não-significativa entre conflitos cognitivos e qualidade da decisão – conforme sugerido por Jehn (1995) e De Wit et al. (2012), no contexto propício para se identificar efeitos funcionais. Entretanto, o fenômeno mostra-se mais complexo e envolto em carga emotiva – como observado na relação positiva entre as diferentes facetas. É provável que, mesmo no topo da hierarquia organizacional, envolvendo membros cuja carreira profissional deve ser comprovadamente bem-sucedida, discordâncias sejam encaradas como *taboos* – como algo que, mesmo quando direcionado à questão estratégica, atinge a subjetividade daquele que é discordado. Resultados apontam, inclusive, que o tema é ainda mais sensível no contexto das empresas de controle familiar.

A relação positiva entre o percentual de familiares no *board* e a intensidade de conflitos afetivos é uma evidência e abre interessantes caminhos práticos e acadêmicos. Dada a interconexão de sub-sistemas (família, gestão e propriedade) e ambiguidade nos papeis de membro da família e conselheiro(a), é plausível que eventuais rivalidades e/ou problemas no seio familiar sejam transferidos aos ambientes estratégicos, estimulando conflitos de caráter pessoal. Pesquisas que investiguem este fenômeno mais a fundo podem render bons frutos – por exemplo, a mensuração da influência de variáveis ao nível da família (e.g. clima familiar) sobre a emergência de conflitos afetivos no processo decisório estratégico, assim como identificação de possíveis variáveis moderadoras que minimizem a relação.

Sobre o último exemplo, a presença de fóruns paralelos de discussão exclusivos aos familiares pode emergir como variável moderadora. O desenvolvimento de conselhos de família – prática de governança recomendada pelo IBGC (2015) – oferece aos membros

oportunidade interessante para o debate e, espera-se, resolução de conflitos ou rivalidades que potencialmente invadem questões organizacionais. Trata-se do espaço social adequado para este fim, reservando aos conselhos de administração e consultivos as discussões de cunho estratégico.

Ainda sobre os antecedentes dos conflitos, outros dois resultados se destacam: i) a não-significância do percentual de independentes como preditor da faceta cognitiva; e ii) o constructo "cbc" como redutor da dimensão afetiva. Sobre o primeiro, seria teoricamente válido investigar se o resultado é consistente em outros contextos de pesquisa – em especial, em conselhos de empresas não-familiares. Neste sentido, desenhos metodológicos comparativos ajudariam a especificar condições em que independentes "cumpririam" o papel teórico de estímulo ao debate crítico. Adicionalmente, esforços qualitativos seriam também bem-vindos, investigando nuances e contextos nos quais a presença de conselheiros independentes influencia o conteúdo e processo de decisões estratégicas em empresas familiares. Dada a sensibilidade do tema, é possível inclusive que o papel desempenhado por estes membros esteja mais voltado para a mediação e pacificação de conflitos do que para o seu estímulo.

Argumenta-se também que, em conselhos cujos membros se respeitam e se reconhecem como competentes, é mais provável que haja sentimento de confiança mútua e logo redução de conflitos afetivos – o que leva, finalmente, a decisões estratégicas de qualidade superior. Ainda que a competência seja praticamente uma "exigência" na função, o grau ou extensão na qual este atributo é reconhecido pelos membros varia entre conselhos. Neste sentido a busca por um "equilíbrio" na sua composição, com relação à competência e reputação de cada membro, pode auxiliar no desenvolvimento de confiança interna. Pelo ponto de vista acadêmico esta pesquisa evidencia importante constructo de natureza *stewardship*, até então pouco empregado mas com potencial funcional também em conselhos – grupos sociais cuja frequência de encontros é notadamente inferior às de equipes estratégicas da gestão.

Em suma, é na resolução do objetivo geral de pesquisa que reside a principal contribuição prática: via de regra, discordâncias devem ser tratadas com precaução em conselhos de EFs, especialmente naqueles que contam com relevante percentual de familiares – sob o risco de se gerar discordâncias pessoais que minam a qualidade da decisão estratégica. Adicionalmente sugere-se que, assegurando nível interessante de reputação e competência entre membros, a composição dos conselhos deve privilegiar equilíbrio no quesito, favorecendo a confiança interna.

Com relação à teoria dos conflitos intragrupais em empresas familiares, ao menos quatro contribuições são elencadas: i) identificação de preditores estatisticamente significativos sobre

a faceta afetiva – em especial o percentual de familiares no conselho, o que atesta a sensibilidade do tema neste contexto específico; ii) descoberta de relação não-significativa entre o percentual de conselheiros independentes e a intensidade de conflitos cognitivos, o que por sua vez levanta questionamentos sobre o papel do independente no conteúdo e processo estratégicos; iii) replicação e (no caso) reforço da capacidade de escalonamento de conflitos, desta vez nos ambientes de conselho da empresa familiar; e iv) identificação dos efeitos das diferentes dimensões sobre métricas do PDE – especificamente os impactos neutro e negativo, respectivamente da faceta cognitiva e afetiva, sobre a qualidade das decisões estratégicas, assim como a não significância de tensões pessoais entre conselheiros sobre a adoção da decisão por parte da gestão.

Por fim este estudo, corroborando visão de Rousseau et al. (2018), chama a atenção para as possibilidades teóricas e práticas do conflito afetivo. Apesar de grande parte das pesquisas tradicionalmente se concentrarem sobre a dimensão cognitiva na busca por contextos potencialmente funcionais às organizações – esforços que, diga-se de passagem, são oportunos e recomendados –, argumenta-se que a exploração de antecedentes e consequências da faceta afetiva, especialmente sobre processos e contextos atenuantes, pode ser ainda mais profícua, interessante e útil aos praticantes e acadêmicos. Principalmente no contexto sensível da empresa familiar, a capacidade de destruição de valor dos conflitos afetivos se mostra flexível a tal ponto de influenciar fenômenos tão diversos quanto a possibilidade de comportamento desinteressado de familiares (Kidwell et al., 2012), a qualidade de decisões estratégicas ou o grau de subjetividade no qual proprietários valoram a empresa familiar (Rousseau et al., 2018) – e certamente outros mais, ainda não explorados. Não se deve ignorar leque tão amplo de possibilidades teóricas e práticas.

5.2 Limitações do Estudo

Apesar dos esforços teóricos e metodológicos esta pesquisa não é destituída de limitações – que devem ser claramente expostas. Ao menos dois aspectos são destacados: i) o número relativamente baixo de respostas para as técnicas de modelagem de equações estruturais; e ii) o viés da resposta única como representante da opinião grupal – a principal limitação.

A SEM representa família poderosa de técnicas estatísticas, capaz de analisar simultaneamente múltiplas relações de dependência; entretanto, também exige número relevante de respostas. Neste sentido, Hair et al. (2005) estimam mínimo de 100 respostas

válidas ou de 5 por parâmetro avaliado – logo, o tamanho da amostra (n) é dependente da complexidade do modelo prévio. Neste estudo, dos 90 questionários obtidos 81 foram efetivamente validados – número inferior ao recomendado. Entretanto, esta limitação foi minimizada por dois fatores: i) todos os modelos obedecem ao critério de 5 respostas/parâmetro – o que se verifica também no ajuste geral satisfatório; ii) técnicas estatísticas alternativas (e.g. regressões simples, múltiplas, logísticas e, quando necessário, quantílicas), que requerem menor tamanho da amostra, foram empregadas em todos os testes de hipótese – com resultados sempre convergentes.

Conforme exposto na seção metodológica, o nível de análise empregado é grupal; i.e., busca-se expressar percepções/opiniões do conselho como um todo, sobre processo decisório específico e escolhido pelo respondente no intervalo dos últimos 24 meses a partir do contato com o questionário. O ideal, neste sentido, seria obter respostas de todos os conselheiros, empregando medida de tendência central (média principalmente) para representar a opinião da equipe. Na prática acadêmica entretanto, tal esforço metodológico é quase impossível, de forma que a maioria dos pesquisadores se utilizam de um a três respondentes por equipe (Eddleston et al., 2008; Kellermanns & Eddleston, 2007; Kidwell et al., 2012).

Embora solicitado em todos os casos, o pesquisador não obteve sucesso em engajar outros respondentes do mesmo conselho; logo, as 81 respostas representam igual número de processos decisórios em igual número de empresas familiares. Ainda que o questionário tenha sido construído da forma mais amigável possível, é plausível supor que, pela sensibilidade do conteúdo abordado, conselheiros se sintam reticentes em compartilhá-lo com os pares. O fato desta pesquisa haver contado, aleatoriamente, com todas as classes de conselheiros (e.g. internos, externos e independentes, familiares ou não, assim como o PCA, CEO e, em alguns casos, os próprios fundadores) é um atenuante; entretanto, não se pode rejeitar o viés da resposta única para a equipe estratégica.

5.3 Conclusões

Desde a década de 1990, duas questões em especial têm intrigado pesquisadores na área do conflito intragrupal na teoria organizacional: i) afinal de contas, o debate crítico de perspectivas deve ou não ser estimulado entre membros de uma equipe?; e ii) caso positivo, em quais situações? A conclusão deste estudo assume viés pessimista: em geral, conflitos devem ser tratados com cautela em ambientes de conselhos de empresas familiares. Mesmo quando direcionadas às questões estratégicas, resultados demonstram relação não-significativa entre a intensidade de discordâncias e a qualidade de decisões estratégicas. Quando alcançam arenas pessoais conflitos assumem caráter prejudicial, limitando a criticidade e criatividade no processo decisório estratégico.

Contudo, o tema está longe de ser encerrado – muito pelo contrário, este estudo levanta mais questões do que respostas. Algumas delas são elencadas aqui: i) é possível que, adotando-se outras métricas do processo decisório (e.g., efetividade da decisão), discordâncias cognitivas mostrem-se benéficas?; ii) além da "confiança baseada em competência", quais outros constructos poderiam reduzir a intensidade da faceta afetiva em conselhos?; iii) o efeito não-significante do percentual de conselheiros independentes sobre a dimensão cognitiva é estável em outros contextos de pesquisa (e.g., empresas não-familiares)?; e iv) qual o impacto da abertura de conselhos de família na relação entre conflito cognitivo e qualidade da decisão estratégica em conselhos de administração e consultivos de empresas familiares?

O estudo do conflito intragrupal ainda é incipiente – apesar de propício – tanto no contexto das empresas de controle familiar quanto em ambientes de conselho – a "caixa preta" da literatura em governança corporativa. Advoga-se que a intersecção entre os dois campos de pesquisa seja simultaneamente rica academicamente e útil ao praticante, especialmente no processo decisório estratégico.

6. REFERÊNCIAS

Amason, Allen C., & Sapienza, H. J. (1997). The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management*, *23*(4), 495–516. https://doi.org/10.1177/014920639702300401

Amason, Allen C. (1996). Distinguighing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving the Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, *39*(1), 123–148.

Amason, Allen C, & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making and Organizational Performance. *International Journal of Conflict Management*, *5*(3), 239–253. https://doi.org/10.1108/eb022801

Amason, Alllen C, & Mooney, A. C. (1999). The Effects of Past Performance on Top Management Team Conflict in Strategic Decision Making. *The International Journal of Conflict Management*, *10*(4), 340–359. https://doi.org/10.1108/eb022801

Arruda Aranha, M. L. de, & Martins, M. H. P. (1993). *Filosofando: Introdução à Filosofia*.

Astrachan, J. H. (2010). Strategy in Family Business: Toward a Multidimensional Research Agenda. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 6–14. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, *XV*(1), 45–58. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *13*(2), 134–152. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2002). *A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento*.

Bodolica, V., Spraggon, M., & Zaidi, S. (2015). Boundary Management Strategies for Governing Family Firms: A UAE-Based Case Study. *Journal of Business Research*, *68*(3), 684–693. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.003

Brei, V. A., & Liberali Neto, G. (2006). O Uso da Técnica de Modelagem em Equações Estruturais na Área de Marketing: Um Estudo Comparativo entre Publicações no Brasil e no Exterior. *Revista de Administração Contemporânea*, *10*(4), 131–151. https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400007

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Paradigmas Sociais e Análise Organizacional*.

Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social Values and Social Conflict in Creative Problem Solving and Categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(5), 1300–1309.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are Family Managers Agents or Stewards? An Exploratory Study in Privately Held Family Firms. *Journal of Business Research*, *60*(10), 1030–1038. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.011

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self- Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence." *Entrepreneurship Theory & Practice*, *Summer*, 355–363.

Creswell, J. W. (1994). Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, *22*(1), 20–47.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, *12*(4), 311–323. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, *39*(1), 14–30.

De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. In *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (p. 484). https://doi.org/10.4324/9780203810125

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 741–749. https://doi.org/10.5465/APBPP.2002.7516590

De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 360–390. https://doi.org/10.1037/a0024844

de Wit, F. R. C., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *122*(2), 177–189.

https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.07.002

Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, *39*(2), 368–396. https://doi.org/10.2307/256784

Descartes, R. (2001). *Discurso do Método*.

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*, *25*(1), 7–41. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1969.tb02576.x

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160.

Discua Cruz, A., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2012). Understanding Entrepreneurial Cultures in Family Businesses: A Study of Family Entrepreneurial Teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, *3*(3), 147–161. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.05.002

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, *16*(1), 49–64. https://doi.org/10.1177/031289629101600103

Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *The Academy of Management Journal*, *42*(4), 389–402.

Dyer, W. G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance, *XIX*(4), 253–273.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, *22*(4), 545–565. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 347–367. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x

Eddleston, K. A., & Morgan, R. M. (2014). Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(3), 213–216. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.003

Eddleston, K. A., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis. *Journal of Small Business Management*, *46*(3), 456–484.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments.

The Academy of Management Journal, *32*(03), 543–576.

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, *31*(4), 737–770.

Ensley, M D, Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, *17*(4), 365–386. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00065-3

Ensley, Michael D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, *60*(10), 1039–1047. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.012

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, *26*(2), 301–325.

Forbes, D. P. (2007). Reconsidering the Strategic Implications of Decision Comprehensiveness. *Academy of Management Review*, *32*(2), 361–376.

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, *24*(3), 489–505.

Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, *1*(2), 130–153. https://doi.org/10.1108/20436231111167219

Grundström, C., Öberg, C., & Rönnbäck, A. Ö. (2012). Family-Owned Manufacturing SMEs and Innovativeness: A Comparison Between Within-Family Successions and External Takeovers. *Journal of Family Business Strategy*, *3*(3), 162–173. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.07.001

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados*.

Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, *14*(3), 193–208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, *7*(4), 331–348.

IBGC. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. *Instituto*

Brasileiro de Governança Corporativa. https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2

IBGC. (2016). *Perfil dos Conselhos de Administração*.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2018). *Protocolo familiar: aspectos da relação família e negócios*.

Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, *5*(3), 223–238. https://doi.org/10.1108/eb022801

Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*(2), 256–282.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, *44*(2), 238–251.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (979), 209–228.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, *60*(10), 1048–1057. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.018

Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the "Fredo Effect." *Journal of Business Ethics*, *106*(4), 503–517. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1014-7

Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber*.

Lê, J. K., & Jarzabkowski, P. A. (2014). The Role of Task and Process Conflict in Strategizing. *British Journal of Management*, *26*(3), 439–462. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12076

Leblanc, R., & Schwartz, M. S. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance*, *15*(5), 843–851. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00617.x

Martí, J., Menéndez-Requejo, S., & Rottke, O. M. (2013). The Impact of Venture Capital on Family Businesses: Evidence from Spain. *Journal of World Business*, *48*(3), 420–430. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.025

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust Author. *Academy of Management Review*, *20*(3), 709–734.

Mckinley, W., Mone, M. A., & Moon, G. (1999). Determinants and Development of Schools in Organization Theory. *Academy of Management Review*, *24*(4), 634–648.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are Family Firms really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*, *13*(5), 829–858. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, *21*(June), 246–275.

Monks, R. A. G., & Minow, N. (2004). *Corporate Governance*. *Blackwell Publishing*. https://doi.org/10.1111/codi.13916

Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict. *Journal of Management Studies*, *44*(5), 733–758. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x

Nordqvist, M. (2012). Understanding Strategy Processes in Family Firms: Exploring the Roles of Actors and Arenas. *International Small Business Journal*, *30*(1), 24–40. https://doi.org/10.1177/0266242611407413

Nosé, L., Korunka, C., Frank, H., & Danes, S. M. (2017). Decreasing the Effects of Relationship Conflict on Family Businesses: The Moderating Role of Family Climate. *Journal of Family Issues*, *38*(1), 25–51. https://doi.org/10.1177/0192513X15573869

Nutt, P. C. (1998). Framing Strategic Decisions. *Organization Science*, *09*(02), 195–216. https://doi.org/10.1007/sl0869-007-9037-x

Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, *33*(2), 196–222. https://doi.org/10.1177/0149206306298657

Priem, R. L., & Price, K. H. (1991). Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry , Devil ' s Advocac ... *Group & Organization Studies*, *16*(2), 206–225.

Rahim, M. A. (2002). Toward a teory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, *13*(3), 206–235. https://doi.org/10.1108/eb022874

Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship Conflict, Family Name Congruence, and Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, *31*(4), 397–416. https://doi.org/10.1177/0894486518790425

Segaro, E. L., Larimo, J., & Jones, M. V. (2014). Internationalisation of Family Small and Medium Sized Enterprises: The Role of Stewardship Orientation, Family Commitment Culture and Top Management Team. *International Business Review*, *23*(2), 381–395. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.004

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, *XVII*(1), 1–36.

https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, *25*(1), 5–15. https://doi.org/10.1177/0894486512437626

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, *9*(2), 199–208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Tjosvold, D. (1985). Implications of Controversy Research for Management. *Journal of Management*, *11*(3), 21–37. https://doi.org/10.1177/014920638501100303