

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO INTERINSTITUCIONAL - DINTER UFMS/UNINOVE**

TATIANE SILVA TAVARES MAIA

**PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EQUIPES DE DIREÇÃO DE
PEQUENA EMPRESA: O PAPEL DA APRENDIZAGEM E DO CONFLITO
COGNITIVO**

**São Paulo
2015**

Tatiane Silva Tavares Maia

**PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EQUIPES DE DIREÇÃO DE
PEQUENA EMPRESA: O PAPEL DA APRENDIZAGEM E DO CONFLITO
COGNITIVO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutor em Administração.**

ORIENTADOR: PROF. DR. EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

São Paulo
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Maia, Tatiane Silva Tavares.

Processo de decisão estratégica em equipes de direção de pequena empresa: o papel da aprendizagem e do conflito cognitivo. Tatiane Silva Tavares Maia. 2015. 228 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima.

1. Aprendizagem em circuito duplo. 2. Conflito cognitivo. 3. Processo de decisão estratégica. 4. Equipe de direção.

I. Lima, Edmilson de Oliveira.

II. Título

CDU 658

**PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EQUIPES DE DIREÇÃO DE
PEQUENA EMPRESA: O PAPEL DA APRENDIZAGEM E DO CONFLITO
COGNITIVO**

Por

Tatiane Silva Tavares Maia

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho –
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do
título de Doutor em Administração, sendo a banca
examinadora formada por:

Prof. Dr. **Eduardo de Camargo Oliva**

Universidade Federal de São Caetano do Sul – UFCS

Prof. Dr. **Reynaldo Marcondes**

Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM

Prof. Dr. **Edmilson de Oliveira Lima** (orientador)

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. **Ary Rocco**

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. **Júlio Cunha**

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 17 de junho de 2015.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me sustenta e ampara.

A minha família, Fabrício, Giovana e Thor, pela torcida incansável e apoio incondicional, inclusive nos momentos de minha ausência.

Aos meus pais, Sebastião (*in memorian*) e Maria Inêz, pessoas humildes e simples que me ensinaram o valor do estudo.

Ao professor Edmilson Lima agradeço pela orientação cuidadosa e atenção em todo processo de desenvolvimento da tese.

Aos professores do DINTER pelos ensinamentos e cordialidade.

Aos professores membros da banca de avaliação pelas preciosas contribuições

Aos dirigentes e funcionários das empresas participantes desse estudo, agradeço a disponibilidade e boa vontade.

A CAPES por financiar a pesquisa concedendo bolsa.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo geral compreender como a aprendizagem e o conflito cognitivo contribuem para o processo de decisão estratégica em PEs, tendo em vista os casos selecionados. A amostra da pesquisa é composta por quatro empresas de base tecnológica, as quais foram escolhidas segundo critérios definidos no estudo. A abordagem metodológica é descritiva, baseada em métodos qualitativos de pesquisa e no estudo multicaso (Eisenhard, 1989). A coleta dos dados foi feita, principalmente, por meio de entrevistas em profundidade, cujas análises incluíram duas etapas, análise intracaso e intercaso, conforme as recomendações de Miles & Huberman (1994). Os resultados da pesquisa demonstraram muitas ideias a respeito de como a aprendizagem e o conflito cognitivo contribuem para o processo de decisão estratégica em PEs. Permitiram perceber neste processo, a manifestação da aprendizagem em circuito duplo e dos conflitos cognitivos na interação e no comportamento dos codirigentes quando realizaram seus processos decisórios. Tais constructos direcionaram elementos como a intuição e a improvisação, fatalmente presentes nos processos de decisão estratégica das PEs, os quais se tornaram melhor trabalhados. O conflito cognitivo amenizou a improvisação dos processos na medida em que face a ele foram empreendidas mais análises e reflexões sobre as decisões. Além disso, notou-se que as decisões estratégicas não foram apoiadas apenas na intuição. Diante dos conflitos cognitivos elas foram desmistificadas, recebendo a profundidade de análise necessária via debates nas equipes de direção. Indiscutivelmente, os processos de decisão estratégica foram determinados pelos conflitos cognitivos que levaram ao questionamento das possibilidades, oportunizando aos codirigentes um processo de aprendizagem em circuito duplo. Conclui-se, com a pesquisa, que a descrição sobre como ocorreram os processos de decisão estratégica nas PEs estudadas é bem diferente de modelos prontos encontrados na literatura. A diferença mais importante é que eles foram bastante simples, mais pautados em diálogos do que em análises de projeções numéricas ou de cenários futuros. A conclusão central é que o comportamento dos codirigentes nos processos de decisão estratégica das quatro PEs pesquisadas combina mais com a aprendizagem em circuito duplo do que com procedimentos de análise racional.

Palavras-chave: Aprendizagem em Circuito Duplo; Conflito Cognitivo; Processo de Decisão Estratégica; Equipe de Direção; Pequena Empresa

ABSTRACT

This work has the objective to analyze the strategic decision process performed by co-directors of PEs, searching this understanding with the attention focused mainly for learning processes and cognitive conflict, in view of the selected cases. The survey sample consists of four technology-based companies, which were chosen according to criteria defined in the study. The methodological approach is descriptive, based on qualitative research methods and multi case study (Eisenhard, 1989). Data collection was done mainly through interviews, whose analysis included two stages, in-case analysis and inter-case as Miles and Huberman's (1994) recommendations. The survey results showed many ideas about how co-directors perform the process of strategic decision on PEs. They allowed realizing this process, the manifestation of learning in double circuit and cognitive conflicts in the interaction and behavior of co-directors when they accomplish their decision processes. Such constructs directed elements such as intuition and improvisation, inevitably present in strategic decision processes of PEs, which became better worked. The cognitive conflict eased improvisation of the processes as its function was undertaken further analysis and reflections on the decisions. In addition, it was noted that the strategic decisions were not supported only on intuition. Before the cognitive conflicts they were demystified, getting the depth of analysis required via debates in the direction teams. Unquestionable, the strategic decision processes were determined by cognitive conflict that led to the questioning of possibilities, providing opportunities to co-directors a learning process in a double circuit. We can conclude by the survey that the description of how occurred the strategic decision processes in the studied PEs is quite different from ready models in the literature. The most important difference is that they were quite simple, guided more in dialogue than in numerical analysis or projections of future scenarios. The central conclusion is that the behavior of co-directors in strategic decision processes of the four PEs surveyed combines more with the double circuit learning than with rational analysis procedures.

Keywords: Double-Loop Learning; Cognitive Conflict; Strategic Decision-Making; Direction Teams; Small Firms

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As dimensões exploradas em estudos sobre equipes de direção	30
Quadro 2: Caracterização das PEs de base tecnológica estudadas	63
Quadro 3: Caracterização das equipes de direção estudadas	65
Quadro 4: Decisões estratégicas consideradas para o caso Alpha.....	73
Quadro 5: Fatores de destaque do conflito cognitivo na Alpha	75
Quadro 6: Aprendizagem em circuito duplo na Alpha.....	84
Quadro 7: Fatores que destacam associações entre aprendizagem em circuito duplo e conflito cognitivo em alguns processos de decisão estratégica da Alpha.....	94
Quadro 8: Decisões estratégicas consideradas para o caso Beta	99
Quadro 9: Fatores de destaque do conflito cognitivo na Beta	101
Quadro 10: Aprendizagem em circuito duplo na Beta	112
Quadro 11: Fatores que destacam associações entre aprendizagem em circuito duplo e conflito cognitivo em alguns processos de decisão estratégica da Beta	118
Quadro 12: Decisões estratégicas consideradas para o caso Gama.....	121
Quadro 13: Fatores de destaque do conflito cognitivo na Gama.....	124
Quadro 14: Aprendizagem em circuito duplo na Gama	134
Quadro 15: Fatores que destacam associações entre aprendizagem em circuito duplo e conflito cognitivo em alguns processos de decisão estratégica da Gama.	142
Quadro 16: Decisões estratégicas consideradas para o caso Delta.....	146
Quadro 17: Fatores de destaque do conflito cognitivo na Delta.....	148
Quadro 18: Aprendizagem em circuito duplo na Delta.....	157
Quadro 19: Fatores que destacam associações entre aprendizagem em circuito duplo e conflito cognitivo em alguns processos de decisão estratégica da Delta.....	165
Quadro 20: Particularidades evidentes nos processos de decisão estratégica	191

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de delimitação da pesquisa	20
Figura 2: Os processos inter-relacionados das etapas da pesquisa qualitativa.....	60
Figura 3: Fatores de destaque mais representativos dos processos de decisão estratégica da empresa Alpha	74
Figura 4: Fatores de destaque mais representativos dos processos de decisão estratégica da empresa Beta.....	100
Figura 5: Fatores de destaque mais representativos dos processos de decisão estratégica da empresa Gama	123
Figura 6: Fatores de destaque mais representativos dos processos de decisão estratégica da empresa Delta	147
Figura 7: Elementos essenciais nos processos de decisão estratégica (PDE) realizados pelos codirigentes das PEs estudadas	169
Figura 8: Aspectos que incentivaram a abertura ao diálogo nos processos de decisão estratégica identificados	170
Figura 9: Aspectos que favoreceram os debates de ideias nos processos de decisão estratégica identificados	172
Figura 10: Aspectos associados à ocorrência de discordâncias nos processos de decisão estratégica identificados	175
Figura 11: Dimensões da complementaridade entre os codirigentes nos processos de decisão estratégica	178
Figura 12: Desdobramentos da aprendizagem em circuito duplo nos processos de decisão estratégica identificados	182

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEASA	Centro Econômico de Abastecimento Sociedade Anônima
DE	Decisão Estratégica
PDE	Processo de Decisão Estratégica
PE	Pequena Empresa
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.3 MODELO DE DELIMITAÇÃO	19
2 EQUIPES DE DIREÇÃO E PEQUENA EMPRESA	23
2.1 CONCEITOS DE EQUIPES DE DIREÇÃO	23
2.2 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE DE DIREÇÃO	25
2.3 ESTUDOS SOBRE EQUIPE DE DIREÇÃO	29
2.4 EQUIPES DE DIREÇÃO NA PEQUENA EMPRESA	33
3 APRENDIZAGEM NA GESTÃO ESTRATÉGICA	37
3.1 APRENDIZAGEM E GESTÃO ESTRATÉGICA	37
3.1.1 Aprendizagem em Circuito Duplo	38
3.1.2 Aprendizagem em Gestão Estratégica	42
3.2 APRENDIZAGEM E EQUIPES DE DIREÇÃO	46
4. CONFLITO COGNITIVO NO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA.....	49
5. MÉTODO	57
5.1 TIPO DE PESQUISA	57
5.2 OBJETO DE ESTUDO	59
5.3 INSTRUMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	63
5.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	66
6 ANÁLISE INTRACASO	69
6.1 PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA: CASO ALPHA.....	70
6.1.1 Conflitos cognitivos nos processos de decisão estratégica.....	74
6.1.1.1 Especialização em <i>Softwares</i>	77
6.1.1.2 Formação da equipe de direção	78
6.1.1.3 Profissionalização dos processos de serviço	79
6.1.1.4 Reformulação da precificação	81
6.1.1.5 Reestruturação do sistema	82
6.1.1.6 Sede no parque tecnológico	83
6.1.2 Processos de decisão estratégica: ocorrências de aprendizagem em circuito duplo.....	84
6.1.2.1 Compreensão da importância de recuperar foco na prestação de serviços de <i>software</i>	86
6.1.2.2 Entendimento da necessidade de descentralizar a gestão	87
6.1.2.3 Transformação no modo de se relacionar com os clientes e ordenação dos processos	88

6.1.2.4 Atenção às práticas de mercado com compreensão de erros na forma de se trabalhar	90
6.1.2.5 Incentivo para inovar e expandir a atuação no mercado	91
6.1.2.6 Entendimento da necessidade de se posicionar no setor e se relacionar com outras organizações	92
6.1.3 Relações entre conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo.....	93
6.2 PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA: CASO BETA	96
6.2.1 Processos de decisão estratégica: interação entre codirigentes e conflitos cognitivos.	100
6.2.1.1 Contratação de consultoria internacional	104
6.2.1.2 Estabelecimento de Parceria.....	106
6.2.1.3 Controle de qualidade e especificações	107
6.2.1.4 Sociedade com os parceiros.....	109
6.2.2 Processos de decisão estratégica: ocorrências de aprendizagem em circuito duplo.....	111
6.2.2.1 Entendimento da necessidade de alianças e parcerias	114
6.2.2.2 Reconhecimento do mercado além dos laboratórios da universidade e de projetos ..	115
6.2.2.3 Compreensão das dificuldades de se conduzir uma empresa de P&D traduzida na aplicação de estratégias de controle de qualidade	116
6.2.2.4 Evolução da mentalidade de empresa de P&D para empresa de mercado.....	116
6.2.3 Relações entre conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo.....	118
6.3 PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA: CASO GAMA.....	120
6.3.1 Processos de decisão estratégica: interação entre codirigentes e conflitos cognitivos.	123
6.3.1.1 Inserção de práticas de gestão de recursos humanos (RH).....	127
6.3.1.2 Aperfeiçoamento do <i>software</i> para CEASA.....	129
6.3.1.3 Departamentalização de setores específicos.....	130
6.3.1.4 Nova identidade visual da empresa	131
6.3.1.5 Contratação de consultoria especializada	132
6.3.2 Processos de decisão estratégica: ocorrências de aprendizagem em circuito duplo.....	133
6.3.2.1 Entendimento de que a expansão da empresa deveria vir acompanhada da estruturação de diferentes relações com os funcionários	137
6.3.2.2 Reconhecimento de mercado promissor para o <i>software</i> CEASA	138
6.3.2.3 Entendimento de que a expansão da empresa deveria vir acompanhada de estruturação dos seus principais setores.....	139
6.3.2.4 Percepção da necessidade de modernizar via atualização da imagem dos produtos..	139
6.3.2.5 Evolução da mentalidade de PE para média empresa	140
6.3.3 Relações entre conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo.....	141
6.4 PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA: CASO DELTA.....	143
6.4.1 Processos de decisão estratégica: interação entre codirigentes e conflitos cognitivos.	147

6.4.1.1 Criação do produto Delta.....	151
6.4.1.2 Transição de produto para consultorias	152
6.4.1.3 Exploração de diferencial no <i>design</i> de <i>softwares</i>	153
6.4.1.4 Entrada e saída de sócio na equipe de direção.....	154
6.4.2 Processos de decisão estratégica: ocorrências de aprendizagem em circuito duplo.....	157
6.4.2.1 Entendimento dos sócios da necessidade de mudar suas vidas profissionais	160
6.4.2.2 Reconhecimento do fracasso do produto e da alternativa de prestação de serviços...	161
6.4.2.3 Compreensão da necessidade de explorar os serviços prestados	162
6.4.2.4 Percepção de que a expansão da empresa precisaria de aprofundamento de teorias seguidas de frustração dessa perspectiva	163
6.4.3 Relações entre conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo.....	164
7. ANÁLISE INTERCASO.....	168
7.1 REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA NAS PES	168
7.1.1 Elementos essenciais do conflito cognitivo.....	169
7.1.1.1 Abertura ao diálogo: experiência de trabalho e afetividade nas equipes.....	170
7.1.1.2 Debate de ideias: base na experiência profissional e composição societária	172
7.1.1.3 Discordâncias: associações com idades e número de membros nas equipes	174
7.1.1.4 Complementaridade no campo de atividades e nas características pessoais: reflexos nos processos de decisão estratégica	178
7.1.2 Elementos essenciais da aprendizagem em circuito duplo	181
7.1.2.1 Mudança de pensamento: reflexões críticas sobre o próprio comportamento.....	182
7.1.2.2 Questionamento das ações atuais: identificando formas que contribuem para os problemas organizacionais	184
7.1.2.3 Mudança de comportamento em relação ao negócio: revisão de ações	186
7.1.2.4 Redefinição de objetivos: mudança na forma de agir.....	187
7.2 PARTICULARIDADES DOS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA	188
8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	192
8.1 OS CONFLITOS COGNITIVOS NOS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA	192
8.2 APRENDIZAGEM EM CIRCUITO DUPLO NOS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA.....	198
8.3 PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EQUIPES DE DIREÇÃO DE PE: APRENDIZAGEM E CONFLITO COGNITIVO	202
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	208
9.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	214
9.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	215
9.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	217
REFERÊNCIAS	219

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas (PE) comumente enfrentam dificuldades associadas ao ambiente de atuação e a restrições de recursos próprias de sua realidade, como os financeiros e de conhecimento de gestão. Considerando tais dificuldades, uma das iniciativas de superação notada nessas organizações reside na formação de equipes de direção. Muitas são fundadas e administradas por equipe encarregada de realizar os processos de decisão estratégica.

De maneira simplificada, a equipe de direção pode ser definida como uma coletividade composta de pessoas unidas e interdependentes com a finalidade de realizar atividades em conjunto (Hambrick, 1995). A equipe de direção de PE é entendida aqui como a equipe formada por coproprietários-dirigentes atuantes nos processos de decisão estratégica, atores denominados codirigentes (Lima, 2004), dotados de distintas habilidades que permitem uma maior cobertura de diferentes áreas de atividades da empresa, havendo daí tendência a complementaridades.

Embora haja o reconhecimento de que a equipe de direção desempenha um papel significativo em qualquer organização (Hambrick & Mason, 1984), no caso da PE promove influência especial, já que a complementaridade de habilidades de seus codirigentes e as relações desses integrantes contribui para melhorar os processos de decisão estratégica e ajudam a superar as típicas restrições de recursos.

Há muitas semelhanças e também diferenças entre uma grande empresa e uma PE, inclusive, na gestão estratégica. Em particular, ainda que apresentem menos níveis hierárquicos em sua estrutura, os proprietários-dirigentes estão mais propensos a desempenhar dois papéis, cuidando tanto da função estratégica como das funções operacionais básicas (Ates, Garengo, Cocca, & Bititci, 2013; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006).

Portanto, contribuições com estudos sobre o processo de decisão estratégica na PE se justificam diante da necessidade de modelos conceituais particularizados (Cooper, 1981; Fagundes & Gimenez, 2009). Além disso, como bem argumenta Faria (2011), pesquisas sobre estratégia, as quais contemplem tipos diferentes de organizações, podem construir o necessário entendimento de que não se restringe a um conjunto de ações realizadas ou percebidas por gerentes/estrategistas de grandes empresas.

Muitos estudos nessa área são desenvolvidos acerca de PE, com diferentes visões sobre a teoria e a prática dos processos de decisão estratégica. Há as abordagens prescritivas e as descritivas; as primeiras predominam e trazem concepção tradicional de significado do

termo estratégia. No entanto, o atual nível de complexidade ambiental, dentre outros fatores, permite questionamentos sobre a aplicabilidade da abordagem tradicional, embora a capacidade racional-analítica de um ator estratégico que atua a partir de preceitos tradicionais de estratégia seja frágil, em face da crescente complexidade do mundo contemporâneo de gestão (Marioto, 2003).

Nota-se haver necessidade de estudos com mais ênfase no processo descritivo da estratégia, sobretudo, no contexto da PE, visto que no campo de estudo normativo seu conceito encontra-se enraizado nas noções tradicionais, relacionadas ao planejamento formal e procedimentos racionais e analíticos (Mccarthy & Leavy, 2000). A condução de processos de decisão estratégica, à maneira da perspectiva tradicional, como um processo periódico e formal, não é suficiente para lidar com a realidade de gestão da PE.

Tal tipo de decisão foi estudada por Liberman-Yaconi, Hooper e Hutchings (2010) na realidade de microempresas; contudo, em revisão de literatura percebem-se destaque de alguns elementos relevantes aplicados à PE. O processo de decisão estratégica na PE é caracterizada pelos autores como intuitiva e heurística, fortemente apoiada em mecanismos não racionais, os quais envolvem conflitos de ideias e os objetivos dos dirigentes. Os autores defendem ainda que ela relaciona-se mais a processos caóticos e interativos e menos à formalização, sistematização e linearidade. Além disso, concentra-se em poucos indivíduos, é mais centralizada, menos complexa e menos coordenada, portanto, modelos racionais de tomada de decisão não se aplicam à realidade da PE (Brouthers, Andriessen, & Nicolaes, 1998; Liberman-Yaconi *et al.*, 2010).

Acredita-se que a aprendizagem seja muito mais essencial para o processo de decisão estratégica em PE que processos analíticos formais da abordagem normativa (Wyer, Mason, & Theodorakopoulos, 2000). Na literatura acadêmica constataram-se poucas pesquisas sobre aprendizagem em estratégia de PE que descortinem como é realizada a gestão e como se aprende nesse processo, de maneira associada em equipe.

Parte da literatura sobre aprendizagem compreende o aprendizado numa perspectiva processual, orientada principalmente para o gerenciamento de mudanças, como a popular abordagem da aprendizagem em circuito duplo (*double loop*) de Argyris e Schön (1978). Na perspectiva desses autores, a aprendizagem está em “aprender como aprender” e o movimento desse processo garante o desenvolvimento da PE em afinidade com seu ambiente externo dinâmico.

Para a PE sobreviver e prosperar no ambiente empresarial de hoje, sua equipe de direção deve garantir que as decisões estratégicas sejam baseadas não apenas na análise

racional, mas incluía a aprendizagem dos codirigentes. Nesse ambiente, as PEs enfrentam alterações mais frequentes, relacionadas com a regulamentação governamental, com o desenvolvimento e a aplicação de novas tecnologias e novos concorrentes. Tais alterações, muitas vezes, revelam-se inconsistentes com padrões do passado (Brouthers *et al.*, 1998), tornando essencial a aprendizagem nos processos de decisão estratégica.

Estudar a aprendizagem surgida entre os codirigentes, seguindo os pressupostos teóricos da aprendizagem em circuito duplo, postulados por Argyris e Schön (1978) combina com a abordagem de estratégia a ser adotada no estudo. Inclusive, tal associação teórica não tem sido explorada nas pesquisas sobre PE. Teoricamente se pressupõe que a aprendizagem em circuito duplo a respeito de estratégias desenvolvidas nas equipes de direção possa contribuir melhor para o processo de decisão estratégica na PE, interesse central do estudo. Há necessidade de mais pesquisas para investigar, especificamente, a aprendizagem de ordem superior promovida pelo circuito duplo (Chaston, Badger, & Sadler-Smith, 2001; Mattia, 2011), e interesse em compreender como é compartilhada pelos codirigentes nas equipes de direção.

Em face das dificuldades enfrentadas pelas PEs, muitos dirigentes optam por constituir uma equipe a qual amplie possibilidades de trabalho e supra necessidades organizacionais. As atividades e relações dessas equipes caracterizam-se pela complementaridade e interações promotoras de aprendizagem. Constatou-se na literatura, recomendação de que a pesquisa sobre decisão estratégica em equipes de direção prospere, além de estudos sobre a demografia, com mais ênfase em processos de grupo para entender os porquês e revelar como acontece tomada de decisões estratégicas eficazes em equipe (Olson, Parayitam, & Bao, 2007).

Nota-se também que são poucas as pesquisas, sobretudo a respeito de equipes de direção (Lima, 2010). Percebe-se uma ênfase em estudos cujo enfoque se dá na aprendizagem de dirigentes, mas de forma isolada (Down, 1999), com tendência, inclusive, à exaltação da figura do empreendedor na condução da empresa. Lubatkin *et al.* (2006) compartilham esse entendimento e enfatizam a importância dos proprietários-dirigentes a partir de uma abordagem de equipe de direção, na qual estabelecem relações de colaboração, tomam decisões conjuntas e trocam informações.

Este estudo busca entender melhor os processos singulares de decisão estratégica em PE, pautando-se no modelo teórico de aprendizagem de Argyris e Schön (1978) e no conceito de conflito cognitivo. Considerando-se que oportunidades de aprendizagem possam surgir desse tipo de conflito, sendo até mesmo potencializadas pelos seus desdobramentos nos processos de decisão em equipes (De Dreu, 2008; Van Woerkom & Van Engen, 2009).

O conflito cognitivo nada mais é que a interação entre dois ou mais indivíduos com ideias diferentes a respeito de qual rumo dar aos negócios e, a partir disso, conseguem sintetizar distintos pontos de vista (Amason, Thompson, Hochwater, & Harrison, 1995; Jehn, 1997). Note-se que o confronto de ideias diferentes constrói a aprendizagem em circuito duplo, pois permite modificar quadros mentais, a partir da revisão de pressupostos básicos vigentes. Nas PEs percebe-se, mais especificamente, uma mudança de comportamento em relação ao negócio.

Nas equipes de direção, o conflito cognitivo é considerado benéfico por exigir que os codirigentes se envolvam em atividades essenciais, como em processos de decisão estratégica (Amason *et al.*, 1995), os quais tratam das decisões fundamentais que moldam o curso de uma empresa (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Como tais decisões influenciam significativamente o desempenho organizacional, torna-se importante serem tomadas de maneira eficaz. Principalmente na PE, onde há recursos internos escassos (Lieberman-Yaconi *et al.*, 2010), as decisões estratégicas refletem diretamente no desempenho (Brouthers *et al.*, 1998).

Devido a uma infinidade de efeitos do conflito cognitivo, aparentemente positivos, torna-se necessário investigá-lo com vistas a esclarecer sua ocorrência e consequências, especialmente nos processos de decisão estratégica (Behfar, Mannix, Peterson, & Trochim, 2010).

Argumentos que ressaltam a importância do desenvolvimento desse trabalho estão amparados, em termos acadêmicos, nas contribuições aos estudos sobre a PE e colaboram para melhor compreensão da estratégia nesse tipo de organização. Na literatura acadêmica se constata que essa modalidade organizacional ainda tem recebido pouca atenção dos pesquisadores, evidenciando ser relevante a realização de pesquisas brasileiras cujo objeto seja as PEs. Apesar de sua relevância e influência socioeconômica, pouco se sabe sobre os detalhes do seu processo de decisão estratégica. Embora sejam onipresentes, tendem ainda a serem negligenciadas pelos estudiosos da administração, frequentemente por serem consideradas grandes empresas em miniatura (Welsh & White, 1981).

A literatura sobre o processo de decisão estratégica na PE é escassa (Brouthers *et al.*, 1998), portanto, escassos também são os dados empíricos que ilustram como tomam suas decisões estratégicas e quais elementos influem nesse processo, colaborando para sua eficácia. Agregar novos *insights* sobre os processos de decisão na PE representa uma contribuição para a literatura investigativa sobre a gestão estratégica, tema que carece ser mais bem explorado em comparação à vasta quantidade de pesquisa sobre decisão estratégica em grandes empresas, não representativa de como são as decisões na PE (Brouthers *et al.*, 1998). Como existe pouca

pesquisa acerca do processo de decisão estratégica na PE, este estudo representa mais um passo para compreendê-la, especialmente quando realizada em equipe.

A decisão estratégica em PEs envolve desafios distintos, pois tais empresas sofrem desvantagens estratégicas em termos econômicos e tecnológicos. Nela a amplitude e o alcance de recursos gerenciais, técnicos e econômicos são extremamente limitados, em comparação com grandes empresas e podem oferecer tanto oportunidade como limitações para as suas decisões estratégicas (Brouthers *et al.*, 1998). Portanto, em termos práticos, tais decisões revelam-se importantes para a PE porque decidir sobre o curso correto de ação pode significar sua permanência ou não em um mercado.

O dinamismo do processo decisório estratégico pode ser crítico para o desempenho de PEs, especialmente aquelas de base tecnológica. As PEs de base tecnológica se baseiam na incorporação de elevado conhecimento aplicado à tecnologia, principalmente, em ambientes dinâmicos e com ruptura tecnológica, como é o caso dos setores estudados nesta pesquisa, *software* (TI) e farmacêutico (biotecnologia).

Espera-se que os resultados da pesquisa possam colaborar para melhorias nos processos de decisão estratégica na PE e para o preenchimento de lacunas existentes nessa área de conhecimento. Feita uma breve apresentação do tema abordado, a seguir apresenta-se a pergunta de pesquisa que norteou o estudo.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

O tema central deste estudo é o processo de decisão estratégica realizado por codirigentes, membros de equipes de direção de PE. O problema de pesquisa que o motivou reside no compartilhamento de aprendizagem em estratégia nas equipes, envolvendo a seguinte pergunta: **como a aprendizagem e o conflito cognitivo contribuem para o processo de decisão estratégica em PEs?**

Na próxima seção, os objetivos norteadores do estudo são apresentados.

1.2 OBJETIVOS

Para responder a pergunta de pesquisa proposta, objetivou-se de modo geral, compreender como a aprendizagem e o conflito cognitivo contribuem para o processo de decisão estratégica em PEs.

Especificamente pretendeu-se atingir os seguintes objetivos:

- a) Analisar como acontecem a interação dos codirigentes e os conflitos cognitivos nos processos de decisão estratégica;
- b) Descrever o desenvolvimento da aprendizagem ocorrido na interação dos codirigentes que auxiliou no processo de decisão estratégica;
- c) Verificar se há e como ocorre a associação entre aprendizagem e conflito cognitivo e como tal associação influencia no processo de decisão estratégica dos codirigentes de PE.

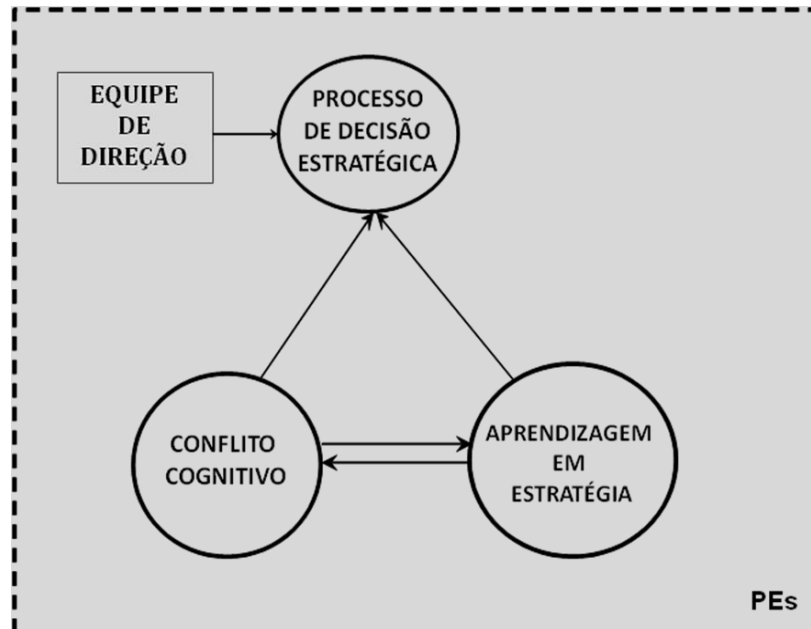
Definidos os objetivos, na seção seguinte apresenta-se o modelo de delimitação da pesquisa com detalhes dos elementos delimitadores do desenvolvimento deste trabalho.

1.3 MODELO DE DELIMITAÇÃO

O modelo de delimitação, exposto por meio do desenho de pesquisa (Figura 1), apresenta os principais construtos envolvidos no estudo e as relações presumidas entre eles. Com esse modelo buscou-se reduzir a problemática de pesquisa em alguns postulados que explicam e endereçam para a resposta da pergunta de pesquisa, norteando os objetivos apresentados anteriormente. Esse modelo também serve de parâmetro para obtenção dos dados e direcionamento para as análises dos resultados. De antemão especifica quem e o que será estudado, evidenciando as relações conceituais a serem exploradas (Miles & Huberman, 1994).

O entendimento desse modelo parte da pergunta de pesquisa, a qual envolve a compreensão do processo de decisão estratégica realizado por codirigentes de PE. Adotou-se os constructos, aprendizagem organizacional e conflito cognitivo como base para o entendimento desse processo, pressupondo que ambos os constructos contribuem no processo de decisão estratégica realizado coletivamente nas equipes de direção. Pois, interessam as habilidades diferenciadas dos codirigentes, as quais, somadas, melhoram a tomada de decisão estratégica, resultando em contribuições para consolidação e desenvolvimento da PE.

Figura 1: Modelo de delimitação da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar as ligações existentes no desenho da pesquisa, observa-se que a partir da **equipe de direção** há o estabelecimento de relação conceitual com o **processo de decisão estratégica**. Tal relação indica que o interesse reside no processo desse tipo de decisão tomada por codirigentes associados nessas equipes. Como base para estudar tal relação do modelo de pesquisa delimitado, adotou-se duas abordagens teóricas: **aprendizagem em estratégia e conflito cognitivo**.

Tais abordagens constituíram-se nos dois principais constructos que serviram de base para responder a pergunta de pesquisa. Por isso, encontram-se diretamente endereçados no desenho ao constructo '**processo de decisão estratégica**'. Dessa relação conceitual denota-se que com atenção em conflitos cognitivos, surgidos nas equipes de direção em processos de aprendizagem dos codirigentes, se constrói a compreensão sobre como emergem as decisões estratégicas em equipes, na PE.

Entre os constructos **aprendizagem em estratégia** e **conflito cognitivo** convergem horizontalmente relações conceituais, as quais indicam possíveis associações, ou seja, um constructo desencadeando a ocorrência de outro. Da associação conceitual entre esses dois constructos o processo de decisão estratégica é moldado. Nos parágrafos a seguir, as relações conceituais consideradas serão explicadas.

A dinâmica social resultante da interação entre os codirigentes nas equipes explica o processo de decisão estratégica na PE, quando esta deixa de ser administrada apenas por um fundador e passa a ser dirigida por um grupo. Em função da interação dos codirigentes, a partir da formação de equipe de direção, podem emergir naturalmente os conflitos cognitivos, os quais, quando bem conduzidos, contribuem no compartilhamento de habilidades e nos processos de decisão estratégica.

O conflito, de modo especial o tipo cognitivo, se torna essencial a partir da compreensão de que, teoricamente, quando todos os codirigentes participam de uma decisão estratégica e todos se comprometem com ela, sua execução terá mais chances de sucesso (Clerkin & Jones, 2013; Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois III, 1997).

Dessa forma, as equipes de direção podem contribuir para melhorar a qualidade da tomada de decisões e ajudar a construir o consenso natural e o apoio para a ação, a construir uma cultura cooperativa, a coordenar esforços e a melhor orientar as metas (Amason *et al.*, 1995). Quando os codirigentes trabalham em torno de um objetivo comum, são menos propensos a verem-se como vencedores e perdedores individuais e mais propensos a perceberem as opiniões dos outros e aprenderem com os pares (Eisenhardt *et al.*, 1997).

O conflito cognitivo pode ser associado à aprendizagem, refletir uma melhora na qualidade da tomada de decisão em grupo e resultar em maiores níveis de criatividade (De Dreu, 2008). Embora o conflito seja algo natural no ambiente de uma equipe de direção, para serem eficazes em processos de decisão estratégica, as equipes precisam aprender a administrá-lo (Amason *et al.*, 1995). Quando fazem isso com sucesso, despertam a intuição coletiva e promovem o aumento da capacidade da equipe de direção em ver ameaças e oportunidades precocemente e com mais precisão, melhorando, por consequência, a qualidade da decisão estratégica (Eisenhardt, 1999).

Na presente pesquisa, a **aprendizagem em estratégia** foi estudada a partir dos pressupostos da teoria de aprendizagem em circuito duplo (Argyris & Schön, 1978). Tais pressupostos relacionam-se com o desenvolvimento da capacidade de aprender e com o exercício da aprendizagem reflexiva (Argyris, 2003). Esse tipo de aprendizagem configura-se a partir do questionamento dos codirigentes em relação aos quadros de referência usados para interpretar o mundo e lidar com novas situações que confrontam (Wyer & Mason, 1998). Os questionamentos podem resultar de conflitos cognitivos surgidos nas equipes, canalizados para a aprendizagem e melhoria das decisões estratégicas.

As fronteiras teóricas da pesquisa ainda se delimitam nas relações conceituais entre o conceito de aprendizagem e particularmente a abordagem descritiva da estratégia. A partir do

estabelecimento dessas relações, analisou-se como o processo de decisão estratégica extrapola a concepção de um único dirigente e passa a ser compartilhado por equipes de direção, por meio de um processo de aprendizagem superior e conjunto.

Exposto o modelo de delimitação do trabalho, cumpre apresentar na sequência a fundamentação teórica da tese.

2 EQUIPES DE DIREÇÃO E PEQUENA EMPRESA

A equipe de direção caracteriza-se basicamente pela presença de mais de um dirigente na direção. Em estudos sobre tais equipes não se considera o gestor individual, pelo contrário, tira o foco do proprietário dirigente único, que assume isoladamente todos os aspectos da gestão de um negócio. É assumido um modelo de estudo amparado no trabalho em equipe, com expressões comuns de colaboração e complementaridade.

Para a PE tais expressões do trabalho em equipe são fundamentais, em face das dificuldades típicas enfrentadas por elas. Daí, muitos dirigentes optam por constituir uma equipe de direção, no intuito de ampliar possibilidades de trabalho e suprir necessidades organizacionais.

Nessas equipes acontecem as importantes decisões estratégicas, aspectos como a complementaridade e a colaboração, aliados a aprendizagem coletiva podem facilitar o processo de tomada de decisão dos codirigentes. Naturalmente, a ocorrência de conflitos de ideias e a expressão de pontos de vista diferentes marcam esse processo, podendo inclusive favorecer a aprendizagem em estratégia. Além disso, tais decisões são tomadas em nível estratégico, remetendo importância maior e, portanto, mais debates e embates até a definição da melhor decisão estratégica a ser tomada.

Com a finalidade de associar a temática equipe de direção ao contexto deste estudo, serão apresentados nas seções seguintes, aspectos teóricos envolvendo os diferentes conceitos de equipe de direção, a sua caracterização, como vem sendo estudada, bem como discutida a presença destas equipes em PE.

2.1 CONCEITOS DE EQUIPES DE DIREÇÃO

Nesta seção, buscam-se estabelecer as precisões conceituais para compreender melhor o amplo conceito de equipe de direção, um dos temas centrais deste estudo.

É importante observar que nem todos os grupos são equipes, essa palavra é muitas vezes utilizada sem muita precisão, daí a essência de seu significado corre o risco de se perder (Katzenbach & Smith, 2005). A ideia de equipe de direção integra o esforço em prol de algo maior do que seus membros poderiam alcançar individualmente. Uma equipe equivale a algo mais que a soma de suas partes, portanto, nem todos os grupos poderiam ser denominados de equipes.

Alguns elementos tornam a equipe diferente de grupo e a equipe de direção um tipo de equipe especial. O termo equipe para fazer referência a esse grupo implicaria, uma noção de coesão interna, entendida como a união e extensão da adesão voluntária de codirigentes à equipe de gestão, compartilhando valores, ideias e uma aspiração comum (Pech-Varguez, Cisneros, Genin, & Cordova, 2010). A distinção fundamental entre as equipes e outras formas de grupos de trabalho reside em torno do seu desempenho, aspecto que pode ser considerado o maior diferencial da equipe (Katzenbach & Smith, 2005).

Na literatura encontram-se definições sobre o tema que consideram o envolvimento dos membros na propriedade e nas atividades de execução da organização. Nesses conceitos, o foco é direcionado para o fato de o codirigente possuir a empresa e trabalhar nela e, também para as características das equipes, vistas comumente como empreendedoras, compostas, no mínimo, por pessoas coproprietárias e, de acordo com o consenso de autores especializados, por atores da cúpula hierárquica (Finkelstein & Hambrick, 1996). Alguns estudos apresentam definição baseada nos resultados, em vez de posição hierárquica. Neles, a equipe de direção é concebida como aquela composta por indivíduos mais propensos a se envolverem com a tomada de decisão estratégica (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004).

De maneira simplificada, a equipe de direção pode ser definida como um pequeno o número de diretores, comprometidos com um propósito comum e com as mesmas metas de desempenho, dotados de habilidades que podem revelar-se complementares (Katzenbach & Smith, 2005). Devido a tais habilidades, as equipes tendem a apresentar uma maior cobertura de diferentes áreas de atividades da empresa, havendo daí tendência que haja uma complementaridade.

Pode-se evidenciar que a equipe de direção é definida de muitas maneiras, há muitos fatores a considerar em termos da amplitude de definições. Este aspecto torna importante, a exploração cuidadosa do seu significado prático em pesquisas (Carpenter *et al.*, 2004). Portanto, a definição adotada deve estar preferencialmente associada com a pergunta investigada. Nesta proposta de pesquisa, o uso do termo é consistente com a conceituação de Hambrick (1995), que a define como uma coletividade composta de pessoas unidas e interdependentes com a finalidade de realizar atividades em conjunto. A equipe de direção de PE é entendida aqui como a equipe formada por coproprietários-dirigentes atuantes nos processos de decisão estratégica, atores denominados codirigentes (Lima, 2004).

De acordo com a revisão de literatura feita por Finkelstein e Hambrick (1996), essa definição é coerente com critérios consagrados da literatura e com o trabalho seminal de Hambrick e Mason (1984). É adequada para os estudos na PE, pois nessas organizações os

principais diretores são também proprietários da empresa, o que confere a eles maior poder de participação na tomada de decisão. Além disso, ela respeita particularidades da PE por considerar apenas coproprietários-dirigentes como membros das equipes de direção.

Diante dos conceitos apresentados nesta seção, compreende-se que a equipe de direção não significa apenas um grupo de trabalho em conjunto. As atividades e relações dessas equipes caracterizam-se pela complementaridade e interações promotoras de aprendizagem organizacional. Sendo fruto dessa aprendizagem, o importante processo de tomada de decisão estratégica realizada pelos codirigentes.

Devido a esse entendimento, torna-se claro que comissões, conselhos e grupos de trabalho não são necessariamente equipes de direção. Para entender melhor como funciona esse tipo particular de equipe, na seção seguinte, será apresentada em termos de suas características e diferencial.

2.2 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE DE DIREÇÃO

Ao se estudar uma equipe de direção torna-se necessário entender suas particularidades, a forma como os seus codirigentes interagem, se relacionam e se complementam. O objetivo desta seção é fazer um resgate teórico envolvendo discussões sobre o que a compõe, como se dá a interação entre seus componentes em termos de aspectos funcionais e sobre o processo de formação da equipe.

A complementaridade de habilidades e a interação compreendem duas características particularmente especiais e interessantes em equipes de direção (Tihula & Huovinen, 2009). A complementaridade entre os codirigentes deve respeitar as áreas de especialização e atividades, bem como a tomada de decisão coletiva. A compreensão das decisões estratégicas tomadas pelas equipes é a chave para entender como elas funcionam e como eles conseguem trabalhar em conjunto (Kamm & Nurick, 1993). Para entender tais decisões, analisar processos de aprendizagem surgidos no grupo torna-se relevante, posto que mais a aprendizagem que processos racionais influem na tomada de decisão (Mccarthy & Leavy, 2000).

Liberman-Yaconi *et al.* (2010) estudaram a tomada de decisão estratégica em micro empresas, mas em revisão de literatura descreveram tal decisão na realidade de PE. Os autores destacaram que nela as decisões ocorrem normalmente, dentro dos limites do mundo cognitivo dos dirigentes, sendo a tomada de decisão estratégica fortemente sujeita a suas experiências, valores e habilidades de gestão (Liberman-Yaconi *et al.*, 2010). Por isso é

importante observar a composição da equipe de direção, a qual envolve as características de cada codirigente participante e outros aspectos específicos sobre a equipe.

Um quadro para a compreensão de alguns aspectos relacionados às equipes é apresentado por Cohen e Bailey (1997). Este quadro sugere que a sua eficácia é uma função do ambiente (características e turbulência), de fatores relacionados ao seu desenho (composição e características das suas atividades), de processos internos e externos (comunicação e conflito) e, por fim, de traços psicossociais (normas e modelos mentais compartilhados).

Em relação ao funcionamento das equipes vale ressaltar alguns elementos especiais, os quais fazem parte da sua função e com os quais elas precisam se comprometer para serem efetivas: ter um propósito, metas de desempenho, estimular habilidades complementares e mútua prestação de contas (Katzenbach & Smith, 2005). Daí se infere que a essência de uma equipe de direção reside no compromisso compartilhado, diante dele se tornam uma unidade poderosa de desempenho coletivo.

Além disso, as relações de colaboração e cooperação, a tomada de decisão estratégica conjunta, a troca de informações, o compartilhamento de habilidades também são aspectos importantes para o funcionamento da gestão nas equipes de direção (Lubatkin *et al.*, 2006). As melhores equipes são aquelas que reconhecem essa realidade e desenvolvem a capacidade de resolver grandes problemas e tomar decisões rapidamente com o empenho de todo o grupo. Na capacidade de mobilizar esforços coordenados entre os codirigentes reside seu valor (Tihula & Huovinen, 2009).

O trabalho em equipe de direção é valioso por possibilitar aos dirigentes desenvolverem um processo de grupo participativo, por meio do qual os membros desta equipe possam interagir e lidar com questões difíceis, tomar decisões estratégicas importantes e construir compromisso (Carmeli, 2008). Nestas equipes, os codirigentes se reúnem para compartilhar informações, perspectivas e conhecimentos e diante disso tomar decisões estratégicas com melhor embasamento. As escolhas estratégicas, nestes processos de decisão, além de serem influenciadas pelo passado, conhecimento, habilidades e estilo cognitivo dos codirigentes, correspondem a reflexos de suas características psicológicas e perceptíveis (Hambrick & Mason, 1984).

As características psicológicas englobam a base cognitiva e os valores dos membros da equipe, geralmente são mais complexas para mensurar, enquanto, as características perceptíveis são as que auxiliam a formação das psicológicas e são mensuráveis (Hambrick & Mason, 1984). Tais características relacionam-se: a idade dos gestores, a função, outra

experiência adquirida durante a carreira, a educação formal, as raízes socioeconômicas, a posição financeira e a heterogeneidade da equipe. Os codirigentes estão em contato direto uns com os outros, a interação entre eles na equipe de direção é importante para sua constituição e manutenção. Por isso, considerações teóricas sobre as interações entre seus membros se fazem relevante, sobretudo, envolvendo a heterogeneidade e homogeneidade e características demográficas dos codirigentes que as compõem.

Alguns estudos defendem que a heterogeneidade é melhor entre os codirigentes de equipes de direção e outros estudos sugerem que a homogeneidade é mais desejável. Os argumentos teóricos de apoio ao foco na heterogeneidade das características dos codirigentes dentro das equipes envolvem discursos sobre a criatividade associada a diversos pontos de vista e habilidades. Os argumentos sobre o foco na homogeneidade se apoiam na noção de que as pessoas altamente semelhantes experimentam menos conflitos. Como se o conflito não pudesse potencializar as discussões, enriquecendo pontos de vista para a tomada de decisão estratégica (Eisenhardt *et al.*, 1997).

A heterogeneidade dos codirigentes da equipe é, portanto, geralmente defendida em equipes envolvidas em tarefas criativas e mais benéficas quando as equipes operam em ambientes incertos e dinâmicos (Stewart, 2006). Contudo, independentemente das características relacionadas a homogeneidade e heterogeneidade, naturalmente, as equipes enfrentam dificuldades relacionadas aos conflitos em processos decisórios (Amazon *et al.*, 1995). Embora, a participação dos codirigentes nestes processos seja moldada por seus campos de atividade e por suas respectivas áreas de especialização, é especialmente o apoio mútuo, que faz a correspondência entre estas áreas, contribuindo para processos, de fato coletivos, nas equipes de direção.

As diferentes organizações podem se beneficiar de um conjunto diversificado de codirigentes com experiências de trabalho e formações profissionais variadas (Ruef, Aldrich, & Carter, 2003). As equipes de direção compostas de indivíduos que representam apenas um pequeno número de funções podem não ter as habilidades necessárias para administrar um o empreendimento quando ele evolui (Boeker & Wiltbank, 2005). Acredita-se que a lógica funcionalista traga benefícios como a melhoria de comunicação e a inovação organizacional (Ancona & Caldwell, 1992). Portanto, recomenda-se cautela ao se instituir equipes homogêneas, uma vez que podem levar a certa padronização nas tomadas de decisão estratégica, dificultando o acompanhamento de transformações do mercado, comprometendo o desempenho da empresa (Marimuthu & Kolandaisamy, 2009).

Vale ressaltar, contudo, que a heterogeneidade de características que são claramente relacionadas com o trabalho é mais benéfica do que a heterogeneidade de características menos diretas, como por exemplo, relacionadas a variáveis demográficas (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Todavia, mais importante que a formação de equipes baseada na heterogeneidade dos codirigentes é a escolha dos membros da equipe com alta capacidade, experiência e traços de personalidade desejáveis.

Favorece mais à composição da equipe de direção o que os codirigentes, individualmente, trazem para o grupo em termos de habilidade, capacidade e disposição. Já que tais elementos podem emergir de conflitos cognitivos, manifestados de pontos de vista diferentes sobre a tomada de decisão, contribuindo para o desenvolvimento da aprendizagem coletiva e melhoria geral da tomada de decisão estratégica.

Com relação às variáveis demográficas, o tamanho da equipe de direção revela-se elemento crítico, pois, na medida em que cresce em números de codirigentes, aumenta a diversidade de opiniões, valores e interesses. Os grupos maiores conquistam mais recursos cognitivos à sua disposição, que podem contribuir para uma melhoria do conhecimento do grupo, criatividade e desempenho. No entanto, as equipes maiores também podem enfrentar conflitos por causa dos diversos pontos de vista. As oportunidades de interação e reciprocidade entre os membros da equipe podem diminuir à medida que crescem em tamanho, e assim, reduz-se a qualidade e quantidade de comunicação entre os codirigentes.

Os resultados de pesquisas relacionadas à discussão sobre o tamanho da equipe se dividem entre, alguns estudos que encontram em grandes equipes tendência para perda de coordenação e estudos, os quais consideram que muitos membros nas equipes contribui para sua maior eficácia (Stewart, 2006). Equipes maiores podem ser mais capazes de obter recursos como tempo, energia, dinheiro e experiência, recursos que deverão ser particularmente benéficos para completar tarefas difíceis em ambientes complexo e incertos. Mas, o fato é que a quantidade de codirigentes em uma equipe de direção não redunde em qualidade, a mesma pode ser mais bem medida por meio da complementaridade funcional de seus membros (Ucbasaran, Lockett, Wright, & Westhead, 2003).

Por outro lado, a equipe que não cresce em número de componentes, pode evoluir em termos de capacidade humana, por meio do aprendizado e formação. A receita clara para uma tamanho ideal de equipe é, portanto, difícil de definir, parece depender mais do propósito e das responsabilidades da equipe (Stewart, 2006). É preciso ponderar que, pelo fato de se responsabilizar pela tomada de decisão estratégica, a equipe de direção deve coordenar o comportamento de seus codirigentes, pois é evidente que quanto maior o tamanho da equipe,

maior a probabilidade de haver assimetrias de informação entre os membros (Escribá-Esteve *et al.*, 2009).

Pode-se perceber que diferentes fatores relacionados à composição da equipe têm impacto direto no modelo de gestão que adotam, tais como: a heterogeneidade funcional, diversidade cognitiva, idade, experiência da equipe no setor. Uma compreensão mais completa sobre eles ajuda a entender os processos de tomada de decisão (Escribá-Esteve *et al.*, 2009). Pois, entende-se que o desempenho da equipe seja o somatório das agregações de personalidade, capacidade cognitiva e *expertise* dos codirigentes, por meio dessas características individuais se forma uma construção coletiva que promove melhor desempenho em nível de equipe (Pitcher & Smith, 2001). O desempenho da equipe é melhorado como um todo, quando os membros têm alta capacidade cognitiva, traços de personalidade desejáveis e especialização (Pitcher & Smith, 2001).

De posse das discussões teóricas sobre as características e particularidades sobre a composição de equipes de direção, passa-se na seção seguinte a uma descrição dos principais estudos que vem sendo desenvolvidos sobre a temática.

2.3 ESTUDOS SOBRE EQUIPE DE DIREÇÃO

Nesta seção, apresenta-se um panorama geral dos estudos realizados sobre equipes de direção, passando pela variedade de domínios que os envolvem. Aqui, o objetivo é situar a presente pesquisa dentre os trabalhos desta área de estudos.

Em revisão de literatura nacional, a respeito do tema equipes de direção na PE identificaram-se raros estudos, os quais foram publicados recentemente (veja Lima, 2007; 2010; Lima, Urbanavicius, Maccari e Costa, 2009). Em consulta à literatura internacional verificou-se que as equipes de direção foram exaustivamente estudadas em grandes organizações, justificando o domínio de citações de trabalhos estrangeiros nesse estudo. No entanto, poucos foram os trabalhos encontrados sobre as equipes de PE.

Desde a década de 1980, vários estudos vêm sendo desenvolvidos sobre equipe de direção, como comumente é denominada nos estudos brasileiros (Lima, 2007). Muitos foram inspirados nas contribuições dos trabalhos de Hambrick e Mason (1984), orientados para o *Top Management Team* (TMT) de grandes corporações. Ao longo das últimas décadas, Hambrick vem desenvolvendo pesquisas consistentes sobre a relação da equipe de direção com o processo de decisão estratégica (Carpenter, *et al.*, 2004). Portanto, o papel representado pelas equipes na promoção de sucesso na gestão de grandes organizações já é bem

fundamentado. No âmbito da PE, o fenômeno da gestão por equipe de codirigentes apresenta poucos estudos.

Notam-se na literatura, estudos predominantemente quantitativos, classificados por Carmeli (2008) em duas grandes tendências de pesquisa sobre equipe de direção: composição da equipe e seus processos de gestão. No quadro 1 encontram-se sintetizadas as principais dimensões de estudos identificadas em revisão de literatura.

Quadro 1: As dimensões exploradas em estudos sobre equipes de direção

Dimensão	Elemento
COMPOSIÇÃO	• Heterogeneidade • Homogeneidade • Variáveis Demográficas • Variáveis Cognitivas
ESTRUTURA	• Interdependência dos codirigentes • Tamanho
PROCESSO	• Integração entre os codirigentes • Processo de decisão estratégica e consenso

Fonte: Elaborado pela autora

As pesquisas sobre a composição da equipe de direção envolvem estudos sobre as características dos codirigentes e tem a teoria do escalão superior (*upper echelons*), desenvolvida por Hambrick e Mason, (1984), como expoente. Os autores argumentam nessa teoria que uma organização é o reflexo dos atributos de seus executivos de escalão superior, os quais desempenham um papel crítico no seu posicionamento estratégico.

A composição das equipes de direção foi o alvo de muitos trabalhos, nos quais se buscava o entendimento de sua heterogeneidade e homogeneidade e sobre variáveis demográficas e cognitivas. Alguns trabalhos foram feitos para vincular atributos da equipe (como por exemplo: tamanho, idade, educação e função dos codirigentes) aos processos e resultados organizacionais (Ancona & Caldwell, 1992; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Hambrick, Cho, & Chen, 1996; Weirsema & Bantel, 1992).

Os resultados das pesquisas desenvolvidas por Wiersema e Bantel (1992), por exemplo, sugerem que as organizações que apresentam maiores alterações na estratégia, possuíam equipes com uma média de idade baixa, maiores índices de formação acadêmica, assim como heterogeneidade nas áreas de formação. Por meio de estudos empíricos, Hambrick *et al.* (1996) associaram positivamente, a heterogeneidade da equipe de direção com os resultados da empresa em ambientes turbulentos. Em contraste, a heterogeneidade da

TMT foi associada negativamente com a velocidade de execução de ações e de geração de respostas ao ambiente organizacional.

A ligação entre diversidade da equipe (em relação à idade, educação e função) e os processos de tomada de decisão estratégica, permeados por conflitos interpessoais, foi estabelecida nos estudos de Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith e Flood (1999). De forma sucinta, os autores capturaram a essência da corrente de pesquisa que envolve a composição da equipe de direção, ao observarem que os argumentos centrais por trás desses estudos referem-se a processos de equipe que quer fornecer maior eficiência (por exemplo, redução de custos ou aumentar a velocidade na tomada de decisão) ou eficácia superior (por exemplo, tomar melhores decisões).

Substantial esforço de pesquisa tem sido feito, a partir da compreensão de que a equipe de direção, como um todo, tem maior impacto sobre os processos e os resultados organizacionais (Carmeli, 2008). Pesquisa baseando-se na ideia de que as características demográficas são importantes variáveis causais que afetam um número de variáveis intervenientes e processos e, por meio deles, uma série de resultados organizacionais (Reuber & Fischer, 1997). Porém, nota-se que tem havido muito ênfase sobre as relações diretas entre as características da equipe de direção e o desempenho organizacional, sem especificar e estudar variáveis intervenientes (Reuber & Fischer, 1997).

Dentre vários trabalhos quantitativos, alguns estudos de casos foram encontrados na revisão de literatura sobre a temática, os quais procuravam compreender as equipes em relação ao papel que representam nas escolhas estratégicas (Cho & Hambrick, 2006) e investigar variáveis demográficas relacionadas a indicadores de diversidade cognitiva, como o poder (Pitcher & Smith, 2001). Pech-Varguez *et al.* (2010), estudaram casos de equipes de direção de PE, contrariando a tendência de estudos focados em grandes organizações. A partir de um enfoque sobre a coerência e coesão dos dentro de equipes em processos de formalização da gestão, destacaram em seus resultados as consequências positivas do alinhamento entre coesão entre os codirigentes e coerência de suas ações para gestão em equipe.

O papel dos gestores de PE, em termos de atitudes e processos que influenciam o desempenho da organização foi explorado por Escribá-Esteve *et al.* (2009), em estudo que abordou a influência da equipe gerencial sobre o comportamento e o desempenho organizacional. Os autores discutiram a influência de algumas variáveis demográficas na orientação estratégica, adotada pelas equipes de direção. A idade, experiência, o nível de

escolaridade e o tamanho foram correlacionados com receptividade à mudança, disposição para assumir riscos e criatividade e inovação na tomada de decisões estratégicas.

Muitos pesquisadores têm usado dados demográficos nos estudos de equipes de direção, tendo em vista dois aspectos principais (Escribá-Esteve *et al.*, 2009). Primeiro, as vantagens da objetividade, compreensão, validade de conteúdo, replicabilidade e disponibilidade de dados. Segundo, a investigação baseando-se na teoria do alto escalão (Hambrick & Mason, 1984) produziu estatisticamente resultados significativos em relação à identificação de relações entre características demográficas da equipe de direção, estratégias e desempenho.

No entanto, pesquisas com abordagens de dados demográficos tem sido criticadas por não acessar a "caixa preta" (Pelled *et al.*, 1999). Em outras palavras, não aprofundam nos processos que ligam as características demográficas a resultados organizacionais. Contudo, acredita-se que, pesquisas mais orientadas para o entendimento sobre processos de trabalho da equipe de direção podem mover esse campo de estudos para mais perto de compreender algumas das complexidades do processo de gestão por equipe (Carmeli, 2008; Lubatkin *et al.*, 2006).

Embora, alguns estudos que atendam ao apelo por abordagens que incluam os processos que ocorrem nas equipes, sejam identificados (Carmeli, 2008), ainda percebe-se ausência de esforços e aprofundamento nos estudos sobre os processos das equipes dentro da organização, uma vez que se sabe muito pouco sobre como as equipes encaminham a tomada de decisão estratégica. Tornou-se claro que, as características demográficas dos codirigentes são comumente mais estudadas nas pesquisas sobre equipes de direção, juntamente com a relação delas com a homogeneidade e heterogeneidade da equipe.

Pode-se evidenciar, diante de trabalhos revisados que, o corpo de pesquisas sobre equipes de direção aumentou a consciência de que a gestão é fruto de um esforço comum dos codirigentes e que os comportamentos organizacionais são moldados em conjunto, ao invés influenciados apenas pelo dirigente principal (Reuber & Fischer, 1997).

Percebe-se essa consciência associada à realidade da PE, em pesquisas que reconhecem as equipes de direção como potenciais para estudo nessas empresas (Tihula & Huovinen, 2009). Reuber e Fischer (1997) argumentam que, embora grande parte da pesquisa sobre as melhores equipes de direção se baseie em grandes empresas, a correspondência entre a experiência destas equipes e os resultados organizacionais deverá ser ainda mais acentuada em PE. Posto que, essas organizações refletem, em grande parte, o papel dominante de uma equipe de fundadores na direção (Reuber & Fischer, 1997).

Na área de estudos sobre equipe de direção deste tipo de empresa, as equipes de PEs tecnológicas e equipes empreendedoras apresentam um domínio típico, o que, inclusive justifica o uso do termo equipe empreendedora de forma mais comum nos estudos sobre equipes de direção. Entretanto, principalmente para PE sem essas duas denominações, faltam muitas respostas a serem encontradas, sobretudo, na perspectiva de processos de tomada de decisão estratégica realizados pelos codirigentes nas equipes.

Feito o panorama de estudos sobre as equipes de direção, o capítulo dois se finda com a apresentação de algumas considerações e associações teóricas desse tema com a PE. Na próxima seção serão discutidas, portanto, as equipes de direção na realidade dessas organizações.

2.4 EQUIPES DE DIREÇÃO NA PEQUENA EMPRESA

Ao estudar equipes de direção em PE é possível encontrar características específicas que as diferenciam das equipes de grandes organizações. Nesta seção serão apresentadas e contextualizadas tais particularidades considerando-se a realidade da PE.

Durante muito tempo, se pensou que a gestão das PE deveria ser semelhante a das grandes corporações, entendendo-se por PE uma grande organização ainda não crescida. Metaforicamente, compreende-se que estas empresas não podem ser consideradas “pequenos adultos”, assim como não o são as crianças (Dandridge, 1979). Há evidências de suas características organizacionais diferenciadas e de situações específicas a serem gerenciadas em relação às grandes corporações (Dandridge, 1979; Welsh & White, 1981). Diante de tais evidências, sugere-se que as empresas desse segmento sejam observadas de maneira diferente, a partir de teorias pensadas especificamente para sua realidade (Cooper, 1981; Fagundes & Gimenez, 2009).

Na PE a ideia de gestão por equipes se associa a elementos e situações próprios de sua realidade. Inclui a consideração das restrições típicas de recursos que essas empresas precisam superar, relacionados com as vendas e o marketing, o planejamento, a falta de experiência administrativa dos dirigentes e as restrições de recursos financeiros (Fuller-Love, 2006; Wu & Young, 2002). Nestas empresas não se espera verificar estruturas organizacionais e procedimentos sofisticados (Escribá-Esteve *et al.*, 2009). Geralmente não há recursos administrativos com folga ou sistemas de gestão, como de grandes empresas, subsidiando seus processos decisórios, conseqüentemente, as PE confiam mais nas habilidades de seus proprietários-dirigente (Lubatkin *et al.*, 2006; Reuber & Fischer, 1997).

Nelas, os dirigentes estão no centro das atividades, cabendo a eles exercer um importante papel na definição de ações estratégicas. Contudo, acredita-se que as chances de sucesso de uma PE aumentam quando é criada e conduzida por uma equipe de direção, ao invés de um só fundador (Francis & Sandberg, 2000; Lechler, 2001; Ruef, Aldrich, & Carter, 2003). Comparada à situação daquelas geridas por apenas um proprietário-dirigente, as geridas por equipes apresentam como vantagens: maior capacidade de investimento, mais diversidade e maior base de conhecimento, relações e experiências a serem utilizadas em benefício do desenvolvimento dos negócios. Por esses motivos, os dirigentes aliam-se em equipes, deixando de ser centro de suas atividades, tornando seus negócios fruto não apenas de iniciativas individuais.

De modo particular, na PE as equipes são importantes para atender às necessidades de desenvolvimento e ajudar a lidar melhor com a complexidade organizacional. Entre os fatores diretamente associados à formação de equipes de direção em PE, destacam-se: a insegurança, o vínculo pessoal, a falta de tempo, a necessidade de agregar conhecimento para desenvolver produtos, agregar conhecimento de gestão e a obtenção de recursos financeiros (Lima, 2004). Além desses fatores, existe a necessidade de reforçar complementaridade de competências e de atividades entre os codirigentes.

Portanto, o tamanho dessas empresas é, inclusive, um fator que explica a necessidade de existência de equipes de direção (Tihula & Huovinen, 2009). Além disso, os bons resultados de uma PE estão, geralmente, relacionados com as atitudes e habilidades da equipe de dirigentes (Brunninge, Nordqvist, & Wiklund, 2007; Escribá-Esteve *et al.*, 2009). Elas se formam comumente, neste tipo de empresa, com a expectativa de superar as restrições de recursos típicas em sua realidade, por meio de codirigentes que possam contribuir oferecendo recursos complementares, principalmente recursos financeiros e de conhecimento gerencial.

Desse modo, a equipe pode aumentar a legitimidade da PE, inclusive junto a investidores e instituições financeiras frente a necessidades de buscar esse tipo de recurso para o desenvolvimento da organização (Lima, 2004). Além disso, responsabilizam-se pela tomada de decisão estratégica, podendo melhorar sua qualidade na medida em que se torna fruto da visão coletiva do grupo.

As características dos codirigentes de equipes de direção têm efeito particularmente forte na orientação da tomada de decisão estratégica em PE. O tamanho pequeno e flexível de suas estruturas organizacionais, possibilita a intensificação do envolvimento desses membros em todos os seus processos e atividades (Brunninge *et al.*, 2007). A ideia de gestão em equipe, na PE, implica a noção de coesão, entendida como a união e adesão voluntária de

codirigentes à equipe, compartilhando harmoniosamente valores, idéias e uma aspiração comum (Pech-Varguez *et al.*, 2010). Em contraste, nas grandes empresas, os codirigentes podem ficar mais dispersos, principalmente se a empresa opera por meio de camadas extensas de níveis gerenciais, havendo, portanto, menor interação entre eles, se comparado à PE (Escribá-Esteve *et al.*, 2009).

É essencialmente, diante da cooperação e da complementaridade entre os membros envolvidos que, as equipes de direção se tornam determinantes nas PE. A cooperação envolve a idéia de uma ação coletiva, na qual dois ou mais codirigentes, complementarmente, passam a desenvolver e adotar competências específicas (Reuber & Fischer, 1997). Configura-se nessa ação uma relação de troca que, devidamente complementar, gera novas competências. Portanto, não é necessário a todos os codirigentes competências em todas as áreas, considerando-se que a particularidade da equipe de direção da PE reside no fato de cada codirigente não ser apenas responsável por suas próprias funções, mais por estabelecer conexões entre as atividades (Tihula & Huovinen, 2009).

Espera-se que, ao estabelecer essa conexão e desenvolver novas competências, os codirigentes consigam desenvolver novas capacidades, a partir da consideração de fatores e necessidades típicas à realidade da PE, melhorando sua gestão (Fuller-Love, 2006), bem como a tomada de decisão estratégica. A complementaridade de competências e atividades pode promover interações, as quais facilitam a aprendizagem e, por consequência, a geração de novas competências. Enquanto um codirigente contribui com os conhecimentos sobre determinada função, o outro aporta outros conhecimentos gerenciais. Com o avanço da relação, ocorre a interação e um dirigente aprende com o outro, tornando a tomada de decisão estratégica mais coletiva e, por consequência, mais efetiva.

A complementaridade, por sua vez, pode se manifestar em diferentes perspectivas, por exemplo: maneiras de ser dos codirigentes, competências, funções ou atividades desempenhadas (Pelled *et al.*, 1999). A importância da complementaridade e das relações entre esses membros reside na contribuição para o desenvolvimento da PE, a qual dirigida por uma equipe de direção deve ter todo interesse em despender esforços para assegurar a qualidade da complementaridade entre seus codirigentes, nas diferentes perspectivas citadas. A complementaridade tende a ter um impacto significativo sobre o processo de tomada de decisão estratégica compartilhada nas equipes, posto que, as atividades e conjunto de competências dos codirigentes são importantes para fundamentar as decisões que tomam coletivamente. Por meio da complementaridade e interação pode-se considerar maiores possibilidades de sucesso na PE.

No que diz respeito à complementaridade funcional, vale ressaltar que a heterogeneidade de funções dos codirigentes é a melhor opção para PE. Em outras palavras, o seu crescimento poderá ser facilitado se a equipe for composta de indivíduos cujo histórico funcional envolva variações em termos de atuação funcional. Isto enriquecerá as perspectivas dos codirigentes para lidarem com a realidade da PE e com os problemas que poderão encontrar em seus processos decisórios.

Neste estudo, interessa-se particularmente por um tipo específico de relação de complementaridade entre os codirigentes de PE: aquele que promove a aprendizagem via compartilhamento das experiências entre esses atores. A aprendizagem pode ser compreendida como central na tomada de decisão estratégica, predominantemente informal nessas empresas. Nas equipes de direção é importante o aprendizado tanto individual como coletivo, com ele espera-se melhorar as competências e complementaridade e, inclusive a qualidade das interações pessoais e da tomada de decisão estratégica.

No próximo capítulo, os aspectos teóricos que envolvem o tema aprendizagem em estratégia serão mais explorados, bem como estabelecidas as relações entre esse tema e as equipes de direção de PE.

3 APRENDIZAGEM NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Na literatura sobre aprendizagem em gestão estratégica de PE, notam-se estudos tradicionalmente apoiados no entendimento de que essa gestão resulta do empenho de um único proprietário-dirigente. Tais estudos refletem uma perspectiva dominante em Administração, PEs vistas como organizações de estrutura simples administradas por apenas um dirigente (Down, 1999). Por essa perspectiva ser preponderante, a gestão estratégica e, especificamente a tomada de decisão estratégica realizada por uma equipe foi, por muito tempo, negligenciada nos estudos de PE.

O interesse de pesquisadores pelo tema é recente, ainda assim, evidencia-se pouco interesse, até o momento, pelo processo de aprendizagem em estratégica de PE. Entretanto, compreender tal processo na equipe de direção representa, sobretudo, uma clara contribuição para a literatura de investigação de gestão estratégica de PE, um tópico de pesquisa que ainda não recebeu suficiente atenção de pesquisadores.

Quando os codirigentes aprendem coletivamente nas equipes, ampliam suas bases de conhecimento, desenvolvendo melhor suas habilidades de decisão estratégica. Daí, as suas características pessoais e suas preferências, aspectos que influenciam altamente na tomada de decisão estratégica, podem ser aproveitados para produzir melhor desempenho na PE, bem como sua sobrevivência (Liberman-Yaconi *et al.*, 2010).

Neste capítulo destaca-se a importância das relações dos codirigentes de PE para a tomada de decisão estratégica. Enfatiza-se a aprendizagem destes atores como um processo que ocorre nos níveis individual, coletivo e organizacional, associando-se à tomada de decisão. Discute-se a relevância do papel dos codirigentes nas decisões estratégicas, pois, acredita-se que a dinâmica de suas relações internas facilite a aprendizagem em estratégia.

3.1 APRENDIZAGEM E GESTÃO ESTRATÉGICA

A aprendizagem organizacional pode ser concebida como um processo estratégico na Teoria de Ação (Argyris & Schön, 1978). Por meio dessa teoria há uma evidente conexão de dois campos de pesquisa, aprendizagem e estratégia. Tal conexão torna-se possível diante da principal proposta da teoria, a qual envolve eliminar rotinas defensivas que inibem o aprendizado organizacional por meio do mapeamento do comportamento humano (Argyris, 1995). Por isso, seus pressupostos associam-se a mudanças profundas de pensamento,

possibilitando descortinar a complementaridade entre os codirigentes e a tomada de decisão estratégica realizada em equipe.

Neste estudo, a Teoria da Ação servirá de referência teórica para abordar a aprendizagem em gestão estratégica. Será foco de análise, especialmente sua abordagem da aprendizagem denominada circuito duplo, a qual além de permitir a ligação dos dois temas, revela-se interessante por ser menos explorada em estudos que buscam estabelecer relação entre tomada de decisão estratégica e aprendizagem. Por isso, compreende-se que essa teoria permite o melhor estudo da aprendizagem em estratégia entre os codirigentes de PE.

Cabe diferenciar e melhor conceituar o processo de aprendizagem em circuito duplo, portanto, no próximo tópico será apresentado. E, no tópico seguinte, estabelecida as relações entre os campos de pesquisa aprendizagem e estratégia, enfatizando-se aspectos teóricos dos processos de aprendizagem e de tomada de decisão estratégica.

3.1.1 Aprendizagem em Circuito Duplo

Como a conectividade entre as abordagens aprendizagem e estratégia revela-se possível, a partir de um olhar por meio dos pressupostos da Teoria da Ação, proposta por Argyris e Schön (1978), cabe entender melhor seus fundamentos. Tal teoria refere-se ao comportamento humano deliberado, aos padrões e intenções, pressupostos vigentes e normas que o indivíduo utiliza para determinar suas ações (Gunderman & Chan, 2007).

Essa teoria propõe uma das conceituações mais influentes de aprendizagem organizacional. Nela, Argyris e Schön (1978) explicam o processo de aprendizagem por meio de dois circuitos ou laços diferentes. O primeiro é denominado circuito único ou simples (*single loop*), envolve um ajuste às práticas existentes, com foco na correção de erros para a obtenção de melhorias nos processos e sistemas de trabalho. Volta-se para as atividades cotidianas e para o “como fazer”. Nele, um erro pode ser definido como um desvio entre a intenção da ação e as consequências da ação, entre as expectativas em face de uma situação e os seus resultados (Argyris & Schön, 1978). Os erros aqui são considerados como qualquer característica que iniba a aprendizagem.

O segundo é o circuito duplo (*double loop*) e inclui, além dos componentes do circuito único, o questionamento dos pressupostos vigentes que orientam a ação, o que possibilita a criação de novos conhecimentos e a reflexão sobre as possíveis inconsistências (Argyris & Schön, 1978). Neste caso, a ação não se limita à correção do erro, mas está voltada também

para o porquê, pois, a alteração da ação se baseia no questionamento realizado (Argyris, 1976).

A distinção crucial entre os circuitos relaciona-se, portanto, com o aprofundamento do processo de aprendizagem organizacional. A aprendizagem em circuito duplo parte de uma evolução daquela em circuito único, no entanto, não ocorre com a mesma frequência dessa última devido ao tipo de atuação que as pessoas têm (Argyris; 1991; 2002). No processo de aprendizagem, conforme Teoria da Ação (Argyris & Schön, 1978), a atuação de cada indivíduo pode ser classificada em dois grandes modelos básicos, os quais regem o comportamento e foram construídos para auxiliar na compreensão, análise e inferência das interações humanas (Gunderman & Chan, 2007).

No modelo I, explica Argyris (1995), as pessoas se baseiam em seus próprios pressupostos para definir objetivos e enfatiza a perspectiva intelectual em detrimento da emocional, o que empobrece as possibilidades de aprendizado. Já no modelo II, por meio do qual se processa a aprendizagem em circuito duplo, a base para a tomada de decisão é a informação, o incentivo à responsabilidade individual e o acompanhamento contínuo da eficiência das decisões (Argyris, 1995). Enquanto o primeiro está voltado para a ação individual baseada no intelecto, o segundo envolve a interação entre os indivíduos, o que pressupõe considerar também os aspectos emocionais.

Em ações conforme o modelo II, o indivíduo quase neutraliza as atitudes defensivas e controla conjuntamente a realização das tarefas, existe comprometimento interno e a tomada de risco, liberdade de escolha, experimentação e normas orientadas para o aprendizado (Watkins & Shindell, 1994). A atuação baseia-se na informação, responsabilidade e acompanhamento contínuo.

A utilização do modelo II estimula o questionamento e a confrontação para as decisões que devem ser tomadas, no modelo I as pessoas atuam de forma isolada e a organização não estimula a integração necessária para que possam obter informações e estabelecer contato para a atuação conjunta (Argyris, 1995). Essa interação se dá com a participação em grupos de discussão e solução de problemas, baseados não em hierarquias, mas nas competências dos indivíduos, que, por sua vez, deverão estar relacionadas e alinhadas com os pressupostos da organização.

Cabe ressaltar que, os modelos não são antagônicos, embora muitas vezes se estabeleça uma polarização entre eles, como se o emprego de um eliminasse a possibilidade de utilização do outro (Argyris, 1995). É importante compreender que a utilização do modelo II, que possibilita a aprendizagem em circuito duplo, não inibe a aprendizagem em circuito único,

derivada do modelo I (Watkins & Shindell, 1994). É possível intensificar o uso do modelo II sem prejudicar a eficiência conseguida pelo uso do modelo I (Argyris, 1976).

Na Teoria da Ação concebe-se que o aprendizado emerge da ação, no momento em que está sendo realizada. Nela, a aprendizagem em circuitos ganha relevância por evidenciar elementos implícitos na ação do indivíduo. Mas, aprendizagem, em circuito único e duplo, representa modos de compreensão da aprendizagem nas organizações que requer o entendimento da estrutura e do sistema de atividade de trabalho (Argyris & Schön, 1978). Acredita-se que os circuitos de aprendizagem podem ajudar as organizações a aprender a se adaptarem e, sobretudo, o circuito duplo pode favorecer o desenvolvimento da gestão (Mattia, 2011). Portanto, a intensificação do modelo II é necessária e essencial para a sobrevivência das organizações, uma vez que é por meio deste modelo que se garante a sua evolução (Gunderman & Chan, 2007).

Portanto, a aprendizagem em circuito duplo é um reflexo de como as pessoas pensam (Argyris, 1976). Trata-se de como pensam e a razão de suas ações, envolve aprender como pensar diferente em um processo de aprendizagem reflexivo, além disso, envolve as regras cognitivas, o aprender sobre as suas próprias dinâmicas de grupo e lançar as bases para a melhoria contínua (Argyris, 1976; 2002). Inclui também aprender a descobrir como descobrir, inventar formas de descobrir, produzir invenções que levem ao descobrimento e generalização da aprendizagem criada (Watkins & Shindell, 1994).

Em amplo sentido, a aprendizagem em circuito duplo, propiciada pela atuação segundo o modelo II, retrata um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente. De início o indivíduo tem acesso a novas informações. Posteriormente, compara as informações obtidas com as normas de funcionamento de um dado sistema, questionando a persistência de suas normas e inicia ações corretivas apropriadas, que podem envolver a mudança das práticas, dos valores e dos pressupostos do sistema antigo (Argyris, 1995). Neste circuito, o indivíduo passa a questionar o sistema e suas próprias ações.

Enquanto o aprendizado em circuito simples envolve o ajuste da ação aos objetivos, o aprendizado em circuito duplo envolve o ajuste dos objetivos à ação, podendo por isso levar a organização à redefinição de objetivos, frequentemente estimulada por mudanças no ambiente (Mariotto, 2003). Daí torna-se crucial nesse aprendizado, a capacidade de se distinguir quais mudanças são temporárias e quais são mais duradouras, ou até mesmo permanentes (Mariotto, 2003).

O processo de aprendizagem em circuito duplo se constitui numa espécie de questionamento organizacional que interroga os valores que, guiam as estratégias de ação,

altera ou elimina as normas organizacionais incompatíveis com o funcionamento eficaz das empresas (Easterby-Smith, Antonacopoulou, Simm, & Lyles, 2004). Pode-se dizer que define novas prioridades ou reestrutura as existentes, reformulando a teoria oficial. Daí, a aprendizagem emerge, pois, o entendimento do que se precisa mudar se conecta com a ação (Argyris, 2003 p. 1179). Deste modo, os valores propícios a este tipo de aprendizagem possibilitam o uso informações válidas para se fazer escolhas informadas e, o controle e aplicação destas escolhas de modo a poder corrigir os erros (Argyris, 1995).

Nessa abordagem, aprender significa refletir criticamente sobre o próprio comportamento, identificar as formas que, muitas vezes, inadvertidamente, contribuem para os problemas da organização, e depois mudar a forma de agir (Argyris, 2002). As pessoas são consideradas como agentes primários da aprendizagem organizacional, pois, a base teórica de sustentação é a aprendizagem individual. A aprendizagem é entendida aqui como um processo contínuo relacionado com o desenvolvimento das pessoas, que reflete um nível individual e um nível sistêmico (Argyris & Schön, 1978).

Na perspectiva da Teoria da Ação, considerando-se a aprendizagem em circuito duplo, a aprendizagem organizacional pode ser conceituada como um processo de mudança em pensamento e ação, ambos, individual e partilhado, alimentando os processos estratégicos. Essa compreensão da aprendizagem, como um processo compartilhado, é especialmente importante para o estudo de equipes de direção, contribui para o entendimento de como os codirigentes aprendem e realizam a tomada de decisão estratégica.

Apesar da existência de estudos que utilizam o conceito de aprendizagem em estratégia de PE, em revisão de literatura não foram identificados estudos que combinam este conceito com a abordagem da Teoria da Ação (Argyris & Schön, 1978), neste campo de estudos. Foram identificados trabalhos que adotam essa teoria, por meio do modelo II e circuito duplo (veja, por exemplo: Mattia; 2011), mas, com outras perspectivas teóricas associadas à aprendizagem.

Contudo, a abordagem da Teoria da Ação (Argyris & Schön, 1978) sobre os processos de aprendizagem dos codirigentes revela-se importante devido à natureza complexa, dinâmica e evolutiva das PE, dos processos que as sustentam e do contexto destas organizações. Além disso, essa abordagem da aprendizagem é especialmente útil para os estudos em estratégia de PE, considerando-se que a leitura da aprendizagem por meio do conceito em circuito duplo parece explicar melhor o que acontece ao longo do processo de a tomada de decisão estratégica deste tipo de organização.

A aprendizagem é cada vez mais citada na literatura como um mecanismo de sobrevivência para ajudar a PE, no entanto, existem evidências empíricas limitadas para validar os benefícios reivindicados para o conceito, como bem argumentam Chaston *et al.* (2001). Há necessidade de mais pesquisas para investigar, especificamente, a aprendizagem de ordem superior promovida pelo circuito duplo de aprendizagem (Chaston *et al.*, 2001).

Este estudo representa assim, uma tentativa de entender melhor os processos singulares de aprendizagem em tomada de decisão estratégica na PE, pautando-se em um modelo teórico. A aprendizagem como pano de fundo para tal compreensão é o assunto que será explorado no tópico seguinte.

3.1.2 Aprendizagem em Gestão Estratégica

Muitos estudos têm sido realizados sobre as PEs. No entanto, a partir da revisão de literatura que deu base a este projeto, ficou evidente a necessidade de explorar outra perspectiva nas pesquisas sobre o processo de tomada de decisão estratégica destas organizações. No campo de estudos da PE a evolução dos estudos da estratégia teve dois momentos. O primeiro foi marcado por trabalhos normativos baseados na análise e nos procedimentos positivo-racionalistas. O segundo, que emergiu mais recentemente, tem sido caracterizado por contribuições de orientação descritiva, perspectiva que precisa ser mais bem explorada.

Na abordagem normativa, baseada na análise e nos procedimentos positivo-racionalistas de perspectiva tradicional, a estratégia surge de planos cuidadosamente elaborados, normalmente centralizados na figura de um único indivíduo, num processo abrangente e detalhado de coleta de informação sobre o contexto ambiental e a organização. Essa perspectiva de estudos em estratégia, a estuda do ponto de vista de como ela deveria funcionar, em vez de explicar seu efetivo funcionamento nas organizações; ou seja, tenta primeiramente padronizar certas situações para posteriormente elaborar a padronização de seu gerenciamento (Lima, 2010).

Sendo normativa, essa perspectiva não descreve como o processo estratégico é feito, mas como ele deve ser feito. Tanto no campo mais amplo da estratégia, como no campo mais específico da estratégia de PE, grande parte dos estudos inverteu uma sequência, indicada por estudos normativos precedendo estudos descritivos (Huff & Reger, 1987). Disso decorre uma

inversão da lógica, pois, é só a partir da compreensão de como é feito que se torna possível propor modelos normativos para melhorar as práticas de gestão estratégica (Lima, 2010).

Por isso, revela-se uma abordagem voltada para as soluções antecipadas, as quais se tornam difíceis diante da realidade complexa do ambiente das PE e da flexibilidade que precisam ter para lidar com esse ambiente. É importante destacar que a PE tem padrões de tomada de decisão estratégica diferentes da grande, os quais se caracterizam por pouca previsão, além de serem modelados pelo proprietário dirigente, pois, podem-se identificar certas compatibilidades e complementaridades destes padrões em relação à sua concepção de estratégia (Wyer, Mason, & Theodorakopoulos, 2000).

Sendo assim, pode-se dizer que não são adequados à realidade de gestão da PE, princípios normativos de tomada de decisão estratégica que regem o como fazer as coisas dentro das organizações. A realidade da PE e o contexto na qual ela opera não são propícios para a gestão estratégica baseada em procedimentos formal-analíticos, pois características da tomada de decisão estratégica, tipicamente encontradas em PE são relacionadas à estratégia informal, envolvendo mais o planejamento incremental lógico (Quin, 1978) em resposta ao ambiente.

As características peculiares do ambiente de PE, as quais levam a uma necessidade de estudos de estratégias que avancem em uma abordagem descritiva são: a complexidade, turbulência e mudanças contínuas em seu contexto (Lima, 2008). Também, tornam mais difícil para seus proprietários-dirigentes empregarem a perspectiva da estratégia tradicional, aspectos específicos como: a fragilidade, relacionada em particular aos seus recursos limitados, aspecto importante na distinção da PE (Welsh & White, 1981) e as dificuldades de previsibilidade (Fuller-Love, 2006). As limitações descritas significam que essa perspectiva tem um elevado grau de incompatibilidade com a condição da PE.

A rigidez e formalidade da perspectiva tradicional estão na contra mão da flexibilidade organizacional, especialmente necessária a ela, sendo paradoxal em relação às características comuns próprias do seu contexto (Lima, 2010). Além de, geralmente ser pouco utilizada pelos proprietários-dirigentes dessas empresas, o exercício de análise estratégico formal não é compatível com a dinâmica das PEs. Inclusive, o olhar dos proprietários dirigentes sob a gestão estratégica a partir da lente da abordagem tradicional de estudos em estratégia pode resultar em perdas significativas de competitividade. Por isso, as limitações das abordagens tradicionais são especialmente notáveis no caso de PE, embora, seja predominante nos estudos de estratégia destas organizações (Mccarthy & Leavy, 2000).

Nota-se que diferentemente da grande organização, na qual as teorias e as estratégias são geralmente desenhadas, na pequena falta escopo e escala, tornando-se improvável que os proprietários-dirigentes vejam alguma separação entre formulação e implementação de estratégia (Mazzarol & Reboud, 2009). Além disso, por causa da sua centralidade, os proprietários-dirigentes de PE são, muitas vezes, demasiado ocupados com atividades a nível operacional, restando a eles pouca disponibilidade de tempo para pensar e trabalhar em questões estratégicas, numa perspectiva normativa.

As especificidades da PE impactam no seu processo de tomada de decisão estratégica tornando-o significativamente diferente, sua natureza impede a utilização da perspectiva tradicional. Por esta razão, a teoria de planejamento estratégico, desenvolvido a partir da realidade das grandes empresas, pode ser inadequada para esse segmento (Robinson, 1982). Alguns estudos referem-se ao planejamento estratégico na PE, como incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico e em grande parte reativo e informal (Lima, 2010).

Nessas empresas, a tomada de decisão estratégica é relativamente pouco elaborada quanto ao uso de técnicas administrativas e de métodos analíticos, fazendo com que a compreensão das coisas, a capacidade de julgamento, a intuição e as aspirações pessoais dos dirigentes, sejam centrais no processo decisório (Lima, 2010). Ademais, PEs não requerem alto nível de formalização, devido à habilidade do proprietário-dirigente em controlar e rapidamente comunicar as informações via mecanismos informais (Mazzarol & Reboud, 2009).

Diante das particularidades da PE, evidencia-se a necessidade de buscar novas formas de compreender sua tomada de decisão estratégica. Nota-se que para tanto, a pesquisa em estratégia desse segmento de empresa necessita de estudos descritivos que caracterizem o seu processo de gestão (Lima, 2004; 2008; McCarthy & Leavy, 2000). O presente trabalho propõe o estudo descritivo da tomada de decisão estratégica de PE, entendendo que é necessário identificar abordagens que atendam às necessidades específicas deste tipo de organização.

Entre as contribuições de orientação descritiva para o estudo das estratégias de PE, identificam-se trabalhos da corrente da aprendizagem, a qual admite que o estudo de estratégias nessas empresas requeira como ponto de partida, o reconhecimento da possibilidade de uma complexidade encoberta na simplicidade (Lima, 2010). Acredita-se que a aprendizagem seja um tema dinâmico que poderá trazer contribuições significativas para o melhor entendimento da realização do processo de tomada de decisão estratégica na PE. É grande a carência de estudos descritivos em estratégia de PE (Lima, 2010; McCarthy & Leavy, 2000;), principalmente aquelas administradas por uma equipe de direção (Lima, 2004).

Esse estudo, de natureza descritiva, enfoca PE administradas por equipes de direção, dando atenção principalmente às relações internas de aprendizagem em estratégia entre os codirigentes. Considerando-se que baseado apenas na perspectiva tradicional, contribuições sobre como ocorre a tomada de decisão estratégica nas PEs seriam fragmentadas, adota-se a abordagem da aprendizagem para melhor compreendê-la. A complexidade, a turbulência e as mudanças contínuas do contexto da PE, são características que tornam útil a aprendizagem, muito mais do que os procedimentos formais e racionais da perspectiva tradicional, para os processos de tomada de decisão estratégica nestas organizações (Wyer & Mason, 1998).

Tais características forçam os dirigentes a diminuir sensivelmente o lapso temporal entre a decisão e a ação estratégica, assim como a rever ou recuar quanto a decisões (Lima, 2010). Isto provoca uma tendência natural à utilização da intuição, da improvisação e do “aprender fazendo”, contrários ao planejamento formal clássico e a outras noções de estratégia baseadas na análise e no racionalismo extremado (Lima, 2008). Portanto, o processo de tomada de decisão estratégica, impulsionado pela aprendizagem, pode promover a melhor compatibilização da PE com seu contexto e lhe dá condições de continuar existindo e até mesmo de obter sucesso (Wyer & Mason, 1998).

Cada indivíduo ou grupo de indivíduos pode aprender assimilando elementos de competência, de conhecimento ou dos demais elementos de aprendizagem que são difundidos por outros (resultantes da aprendizagem destes), além de poder fazê-lo com base em seu próprio processo de aprendizagem individual. Ou seja, um indivíduo ou grupo aprende de forma independente e também a partir do aprendizado realizado e difundido por outros. A aprendizagem de um indivíduo que se beneficia da aprendizagem de outros pode contribuir, para o processo mais amplo de aprendizagem, promovido pela tomada de decisão estratégica e conduzido pelos codirigentes de uma equipe de direção.

Por isso, o conceito de aprendizagem pode trazer contribuições importantes para os estudos descritivos de estratégia das PE. A iniciativa de utilizar esse conceito para superar as limitações da perspectiva tradicional em estratégia nesse tipo de organização vem do campo de estudos da estratégia em geral. Percebe-se que houve o reconhecimento geral de que o conceito de aprendizagem associa-se melhor ao pensamento estratégico da realidade atual do mundo dos negócios. Esta abordagem permite que, nas organizações, os atores estratégicos aprendam, mesmo quando um fluxo de ação estratégica já está em fase de implantação. A partir daí, é possível identificar, compreender e definir melhor o contexto e os problemas estratégicos, com maior capacidade de mudar ou melhorar a tomada de decisão estratégica baseado no conhecimento que os atores desenvolvem e adquirem.

Reconhecendo-se que, na PE o processo estratégico é muito apoiado no pensamento e nas atividades dos dirigentes, um aspecto que se torna central sobre sua tomada de decisão estratégica é a capacidade de aprendizagem de seus membros (Fiol & Lyles, 1985). Esta capacidade pode ser explorada nas relações internas entre os codirigentes. Ainda assim, dentro da temática equipe de direção em PE não foi evidenciado o interesse pelo processo de aprendizagem em estratégica dos codirigentes. Embora, a aprendizagem na gestão estratégica dessas empresas envolva processos que se constroem em grande parte pela aprendizagem dos codirigentes, fruto das relações entre eles.

Esses processos de aprendizagem são importantes para alimentar a gestão e orientar os codirigentes na tomada de decisão estratégica. Na próxima seção a aprendizagem nas equipes de direção será discutida, bem como a maneira que ela ocorre: de forma individual entre os codirigentes e compartilhada coletivamente no grupo.

3.2 APRENDIZAGEM E EQUIPES DE DIREÇÃO

Tendo caracterizado a aprendizagem, como um processo que envolve a mudança em pensamento e ação (Argyris & Schön, 1978), alimentando os processos de tomada de decisão estratégica, ressalta-se aqui a relação entre aprendizagem e equipe de direção. Destaca-se a importância da aprendizagem entre os codirigentes, no intuito de auxiliar no processo de tomada de decisão estratégica coletiva. Tal processo, conduzido a partir da ideia de coletividade, ganha sua forma na interação entre esses membros. Para compreender a tomada de decisão torna-se necessário estudar o processo de aprendizagem entre eles, reconhecendo o impacto que frequentemente causam sobre o desenvolvimento da PE.

Na direção da PE, o proprietário-dirigente é sujeito importante e decisivo na configuração de suas características e na sua gestão estratégica, de seu julgamento e conhecimento depende fortemente o processo de tomada de decisão (Ekanem & Smallbone, 2007). Associados em uma equipe, se tornam os codirigentes, os quais conduzem processos estratégicos que se constroem pela aprendizagem, a partir das relações estabelecidas entre eles.

O papel que os codirigentes exercem é especialmente relevante, a interação entre eles facilita a aprendizagem e a união estimula a cooperação, tornando a dinâmica de suas relações internas determinante da tomada de decisão estratégica. Para promover no ambiente organizacional a aprendizagem e a cooperação, torna-se necessário que haja interação entre os codirigentes, apoiadas na troca de informações e ideias, relações de colaboração, tomada de

decisão conjunta e no compartilhamento de habilidades complementares (Lubatkin *et al.*, 2006).

A compreensão sobre as experiências de aprendizagem de equipe de direção de PE é valiosa por fornecer conhecimentos sobre aspectos determinantes da competitividade dessas empresas. Pode-se considerar particularmente pertinente para as mais maduras, que enfrentam desafios crescentes, pressões sociais e a aceleração de mudanças tecnológicas, geralmente tendendo a resistir à renovação estratégica (Escribá-Esteve *et al.*, 2009).

O estudo das relações internas de aprendizagem na equipe de direção de PE é relevante, já que as influências dos codirigentes uns sobre os outros são determinantes para o processo estratégico. Nessas empresas, atributos como a criatividade, o esforço, a dedicação e a cooperação revelam-se importantes para sua condução. Desse modo, se reconhece que o seu sucesso empresarial depende, cada vez mais, do uso de práticas estratégicas apropriadas e apoiadas na aprendizagem e cooperação.

Nos estudos sobre aprendizagem organizacional, cabe ressaltar a necessidade de construção de um quadro integrado para incorporar elementos do sistema de aprendizagem, incluindo a compreensão do conhecimento armazenados nos indivíduos e grupos da organização (Zhang, Macpherson, & Jones, 2007). Este conhecimento construído de maneira coletiva e compartilhada constitui a infra-estrutura fundamental para promover suporte a processos de gestão estratégica em uma empresa (Vera & Crossan, 2004: p. 123). Os diversos conceitos de aprendizagem organizacional convergem para ideia de compartilhamento.

A aprendizagem organizacional envolve um processo no qual, aprendizagem de um indivíduo particular, ao ser compartilhada pelos demais se integrada à aprendizagem total. A complementaridade entre os codirigentes nas equipes permite que se forme esse processo de aprendizagem que envolve compartilhamento entre um indivíduo particular e os demais. Portanto, mesmo sendo a única entidade na organização que é capaz de aprender, o indivíduo deve ser percebido como parte de um sistema maior de aprendizagem em que prevalecem as trocas de aprendizagens individuais e coletivas. Essas trocas são especialmente importantes nas PE, as quais enfrentam problemas com sobrecarga de trabalho, restando pouco tempo para o pensar e agir, o que atrasa a decodificação, análise ambiental e resposta estratégica dentro do tempo (Lima, 2004).

Por isso, a compreensão da aprendizagem como um processo compartilhado é especialmente relevante para o estudo de equipes de direção, contribui para o entendimento de como os codirigentes aprendem e conduzem processos de decisão estratégica. Além disso, entendê-la, a partir de um prisma de aprendizagem coletiva entre os codirigentes, reforça as

contribuições das equipes, as quais consistem do fato de um conjunto de membros aumentarem a variedade dos pontos de vista, desenvolver melhor habilidades, favorecendo dois aspectos principais para evolução da empresa: criatividade e cooperação (Lima, 2010).

Acredita-se que PE dirigida por codirigentes aprendem melhor sobre o processo de decisão estratégica, pois, esses membros compartilham a aprendizagem. Isto torna tal processo uma construção coletiva, contrariando a ideia de que ele é responsabilidade de um único dirigente. Cabe, por fim, buscar compreensão em como a aprendizagem pode favorecer a condução de processo de decisão estratégica. Isso será feito com atenção ao conceito de conflito cognitivo, assunto do capítulo seguinte.

4. CONFLITO COGNITIVO NO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA

O conflito é inerente à vida organizacional, e pode ser considerado uma força centrípeta poderosa, a qual equipes de direção precisam enfrentar (Mooney, Holahan, & Amason, 2007). Quando referente a questões decisórias, o conflito além de natural é até mesmo necessário, a alternativa a ele geralmente não significa acordo ou harmonia, mas indícios de apatia do grupo e desengajamento (Eisenhardt *et al.*, 1997).

Admite-se que decidir significa atitude de procurar por informação, interpretá-la e, baseado em percepções decorrentes desse processo, concluir em relação a questões estratégicas (Simons & Thompson, 1998). As decisões estratégicas envolvem as decisões importantes em termos de um conjunto de ações, as quais determinam a alocação de recursos que ajudam a promover ajustes estratégicos (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). É um processo contingencial revestido de complexidade e influenciado por fatores, tais como, a variabilidade de mercado e a pressão temporal (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Internamente e, de modo especial, é afetado pela condução dada a ele pelas equipes de direção.

Pelo que foi exposto sobre decisão, fica evidente que, de modo geral, o desenvolvimento do processo de decisão estratégica é favorecido pelo conflito, na medida em que nesse processo ele: facilita a consideração de diferentes alternativas, a comunicação franca e aberta; melhora a qualidade das decisões e a sua aceitação entre os codirigentes; incentiva o pensamento inovador; promove soluções criativas para problemas que de outra forma poderiam parecer intransponíveis (Amason *et al.*, 1995). Portanto, é importante incentivar o conflito, já que pode promover a troca de ideias, o surgimento de hipóteses e a síntese de diversas perspectivas, resultando decisões mais equilibradas e bem fundamentadas no processo de decisão estratégica (Mooney *et al.*, 2007).

Nas equipes de direção, o conflito é inerente ao seu próprio funcionamento, nelas ele surge por motivos relacionados aos recursos escassos, ao tempo, às responsabilidades, aos valores, os quais envolvem preferências políticas, ideias, fatos, convicções e moralidade e a própria forma de entender o mundo (De Dreu, 2008). É considerado benéfico por exigir o envolvimento das equipes em atividades essenciais, como os processos de decisão estratégica (Amason *et al.*, 1995), os quais se revelam centrais entre as questões do processo estratégico, pois envolve as decisões fundamentais que moldam o curso de uma empresa (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

No processo de decisão estratégica, Eisenhardt e Zbaracki (1992) propõem a criação de uma visão mais realista, a qual inclui a consideração de novas concepções sobre a cognição e o conflito. Alguns pesquisadores, reconhecendo a proposta dos autores, defendem o conflito como uma importante dimensão, envolvida diretamente no sucesso de processos de decisões em equipes de direção (Amason *et al.*, 1995; Amason, 1996; Mooney *et al.*, 2007; Olson *et al.*, 2007). Essa defesa parece partir da noção de que a ampla participação no processo decisório é necessária para a sobrevivência e o crescimento organizacional, pois dela derivam as soluções criativas, as quais podem surgir de muitas fontes diferentes dentro da equipe (Amason *et al.*, 1995).

Embora muitos autores sugiram que o conflito em equipes de direção possa ser benéfico para o processo de decisão estratégica, De Dreu (2008) advoga que as funções negativas podem superar facilmente as suas funções positivas. Para lidar com essa sobreposição, sugere o gerenciamento dos conflitos pelas organizações de maneira cooperativa, não apenas pelo fato de promover seu lado positivo, mas principalmente por evitar seus danos colaterais. O autor argumenta ainda que conflitos podem ter funções positivas apenas sob um conjunto de circunstâncias muito específicas, tais como quando relacionadas à tarefa, desde que em uma intensidade moderada, quando não envolvem questões relacionadas à personalidade, à identidade, aos valores religiosos, ao humor ou ideologias políticas. Ainda assim, os seus efeitos restringem-se à qualidade da decisão (De Dreu, 2008).

Em face dos obstáculos que os conflitos também podem causar, evidencia-se a busca de explicações sobre seus efeitos contraditórios e paradoxais (Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; De Wit, Greer, & Jehn, 2012; Jehn, 1995; Mooney *et al.*, 2007). Como resultado, entram em foco duas dimensões polarizadas de conflito: o cognitivo, também denominado funcional ou “de tarefa” e; o afetivo, também conhecido por relacional ou disfuncional (Amason, 1996; Jehn, 1997).

O conflito cognitivo ocorre quando equipes discutem e debatem várias preferências, visões e opiniões sobre suas tarefas e, a partir disso conseguem sintetizar distintos pontos de vista (Amason *et al.*, 1995; Jehn, 1997). Geralmente essa modalidade de conflito melhora o processo de decisão estratégica e a qualidade dele, além de incentivar sua compreensão e aceitação, uma vez que é debatido em grupo (Jehn, 1997). Por outro lado, o conflito afetivo envolve divergências sobre questões de natureza pessoal e emocional (Mooney *et al.*, 2007) como, por exemplo, as lutas por poder ou incompatibilidades que se originam de aspectos pessoais (Jehn, 1995).

Tais divergências, geralmente consideradas disfuncionais, prejudicam o processo de decisão estratégica, sua qualidade e aceitação, produzem insatisfação e animosidades, reduzem o desempenho, distanciando os membros da equipe de trabalho (Amason, 1996; Jehn, 1995; 1997). Os conflitos afetivos podem ter um efeito neutro quando eles não têm relação direta com a tarefa (Pelled *et al.*, 1999) ou um efeito disfuncional (Jehn, 1997), quando perturbam a confiança, a abertura e o clima da equipe de direção.

A solução reside em saber como orientar a equipe em relação ao conflito construtivo, pois de fato, enquanto algumas tipologias de conflito podem ser prejudiciais para o processo de decisão estratégica, outras formas podem criar um grupo mais aberto, criativo e mais produtivo (Amason *et al.*, 1995). O conflito cognitivo é desse tipo; motivo pelo qual se concentra nele a discussão deste estudo.

O conflito cognitivo associado ao processo de decisão estratégica em equipes de direção tem sido o alvo de muitos estudos (Clerkin & Jones, 2013; Eisenhardt *et al.*, 1997; Jehn *et al.*, 2008; Olson *et al.*, 2007). Um denominador comum entre os distintos trabalhos sobre essa temática é que uma medida de conflito é inerente aos processos de decisão estratégica (Clerkin & Jones, 2013). Há benefícios desse tipo de conflito nesses processos, fruto de discordâncias construtivas oriundas de diversas perspectivas dos diferentes codirigentes, os quais, confiantes em suas habilidades, questionam pontos de vista dos outros, incentivam a troca de informações, o debate de ideias e as discussões sobre várias perspectivas essenciais e não rotineiras nas decisões complexas (Amason *et al.*, 1995).

Compartilhando dessa visão, Eisenhardt *et al.* (1997) defendem a associação de tal conflito a discordâncias benéficas à elaboração de decisões eficazes, na medida em que fornecem aos codirigentes uma gama maior de informações, uma compreensão mais profunda e abrangente das questões estratégicas, e um conjunto mais rico de possíveis soluções. Para esses autores, onde há pouco conflito cognitivo, também é provável haver tomadas de decisões de qualidade inferior.

Nos processos de decisão estratégica, o conflito cognitivo revela-se inevitável, já que os dirigentes têm visões distintas sobre o ambiente, expressando naturalmente diferentes perspectivas diante das decisões estratégicas (Amason, 1996). Mas, o conflito cognitivo tem sido questionado quanto aos seus efeitos benéficos (De Dreu & Weingart, 2003). No processo de decisão estratégica, ambos os tipos de conflito podem ser prejudiciais, especialmente se considerarmos que o conflito cognitivo leva a um conflito afetivo. Embora haja o reconhecimento de que o primeiro possa dar origem ao segundo (De Dreu, 2008), o que pode ser prejudicial, o primeiro é extremamente importante em processos de decisão estratégica

complexos. Nesses processos, realizados por equipes de direção, o conflito cognitivo pode se revelar útil na partilha de informações, além de desempenhar um papel crítico no processo de interpretação (Olson *et al.*, 2007).

Olson *et al.* (2007) apóiam a ideia de que as modalidades de conflitos mencionadas acima estão intimamente relacionadas (De Dreu & Weingart, 2003) e que o cognitivo tem resultados positivos, enquanto o afetivo tem resultados negativos (Amason, 1996). No nível da decisão estratégica por equipes de direção, os autores salientam que, embora haja dois tipos de conflitos, os efeitos positivos do tipo cognitivo contrariam ou até mesmo superam os potenciais efeitos negativos do conflito afetivo. Ainda sugerem que, embora o conflito cognitivo seja positivamente relacionado com o afetivo, o primeiro ainda aumenta a compreensão e, por consequência o compromisso com a decisão (Olson *et al.*, 2007).

À luz dessas duas dimensões do conflito e os efeitos a eles associados, pesquisadores sugerem haver melhora nos processos de decisão estratégica à medida que as equipes são capazes de obter os benefícios do conflito cognitivo, evitando os custos do conflito afetivo (Amason *et al.*, 1997; De Dreu, 2008; Mooney *et al.*, 2007). Mas advertem que esses dois tipos de conflito frequentemente ocorrem em conjunto e são estreitamente relacionados, como consequência, “incentivando o conflito cognitivo, as equipes podem inadvertidamente provocar conflitos afetivos” (Mooney *et al.*, 2007, p. 733). Em outras palavras, o conflito afetivo pode advir do conflito cognitivo.

Em face dessa essência multidimensional, o conflito permite, em alguns momentos, influências sobre a tomada de decisões positivas e, em outros as negativas (Jehn, 1997). Como nem todos os tipos têm um efeito positivo sobre o processo de decisão estratégica, torna-se importante separar os efeitos do conflito cognitivo do afetivo (Jehn *et al.*, 2008). Além disso, compreendendo-se que a discussão sobre o conflito vai além dos extremos, positivo e negativo, torna-se relevante também gerir as situações nas quais ele esteja presente, identificando onde começa o conflito cognitivo, considerado positivo, bem como as situações nas quais afloram o afetivo.

Embora os limites entre esses dois tipos de conflito, não sejam precisos, é fundamental interpretar, de modo geral, o seu valor nas equipes de direção (Amason *et al.*, 1995). Amason e Sapienza (1997), explicam que os tomadores de decisão têm dificuldade em distinguir as divergências cognitivas de ataques pessoais. A partir de uma simples troca racional de pontos de vista podem ser despertados sentimentos destrutivos. O estímulo da integração comportamental entre os codirigentes nas equipes de direção pode reduzir essa tendência (Amason & Sapienza, 1997; Clerkin & Jones, 2013; Mooney *et al.*, 2007).

O aspecto mais importante, quando a interação intensa incide sobre os codirigentes, reside na criação de uma sensação instintiva, pois dela decorre elevada qualidade de entendimento e um senso intuitivo do negócio, o qual proporciona um avanço na compreensão de questões estratégicas (Eisenhardt, 1999). Codirigentes que não se conhecem bem em relação ao posicionamento acerca de questões de cada um, encontram dificuldades em argumentar, pois é a interação frequente que constrói a familiaridade entre os membros da equipe, necessária para expressar suas ideias divergentes (Eisenhardt *et al.*, 1997). Pensar pode traduzir-se em divergir, sendo assim, é importante cautela diante da postura de confrontação dos codirigentes. Repelir essa atitude ou apenas apreciar aqueles indivíduos que colaboram para o equilíbrio das discussões pode desestimular a participação em processos de decisão estratégica.

O estabelecimento de relações de confiança nas equipes de direção (Amason & Sapienza, 1997; Mooney *et al.*, 2007), bem como a comunicação informal entre os codirigentes também podem contribuir, minimizando as divergências pessoais e incentivando o conflito cognitivo (Olson *et al.*, 2007). A confiança facilita as discussões ao permitir que os codirigentes desafiem mais abertamente as perspectivas uns dos outros, sem medo do ridículo ou de retribuições, já as conversas informais, anteriores ao processo decisório real, permitem discutir antecipadamente agendas de reunião, podendo influenciar o processo de decisão estratégica (Olson *et al.*, 2007).

Além desses aspectos, o processo de decisão estratégica em equipes de direção é afetado pelo tamanho da equipe, transparência e reciprocidade entre os codirigentes (Clerkin & Jones, 2013), aspectos que podem reforçar o conflito cognitivo. Outro ponto importante é a abertura, definida por Amason e Sapienza (1997) como a tolerância à expressão franca de pontos de vista distintos. Em seus estudos, os autores consideram ainda a mutualidade relacionada ao conflito cognitivo, a qual corresponde ao grau em que os codirigentes acreditam ser mutuamente responsáveis e devem compartilhar as consequências de suas decisões estratégicas. Parece plausível, se os codirigentes acreditam em um julgamento coletivo sobre o resultado de uma decisão; se o ambiente da equipe é aberto e franco, propício à participação e à interdependência, devem estar dispostos a contribuir e argumentar em prol de um processo de decisão estratégica melhor (Clerkin & Jones, 2013).

Do exposto nos parágrafos precedentes, compreende-se uma realidade sobre as equipes de direção: a qualidade das decisões estratégicas reflete sua capacidade coletiva (Olson *et al.*, 2007). A interdependência entre os codirigentes é uma característica definidora

de equipes, aquela funcionalmente interdependente é mais propensa a buscar a máxima coordenação e integração necessária para definir metas (Clerkin & Jones, 2013).

As equipes mais eficazes, defendem Amason *et al.* (1995), consistem naquelas que parecem ser intuitivamente cientes dos dois tipos de conflito, desenvolvendo a partir deles melhores atributos como criatividade, integração e comunicação. Além disso, equipes efetivas estão focadas e, por consequência seus codirigentes são mais produtivos, definem os problemas, avaliam diferentes alternativas de forma rápida e eficiente e desenvolvem soluções, chegando mais perto do cerne das questões que envolvem o processo de decisão estratégica (Amason *et al.*, 1995).

Há o reconhecimento de que a maneira como a equipe gerencia seus conflitos é criticamente importante para seu desempenho ao longo do tempo. Portanto, equipes de direção de sucesso gradativamente se tornam susceptíveis a proatividade, antecipando a necessidade de resolução de conflitos (Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008). Considerando essa necessidade, Eisenhardt *et al.* (1997) recomendam algumas táticas para melhor gerenciar os conflitos em processos de decisão estratégica em equipes de direção. Abaixo estão relacionadas tais táticas, bem como as explicações dadas pelos autores a respeito de cada uma delas:

- a) Trabalhar com mais informações, ao invés de menos. Na ausência de dados de boa qualidade, os codirigentes tendem a se perder em debates inúteis, pautados em opinião, suposições e palpites. Pessoas, e não questões tornam-se o foco de discordância. Concentrar-se em fatos permite aos codirigentes se moverem rapidamente para as questões centrais em torno de uma escolha estratégica;
- b) Injetar humor no processo de decisão. O humor desencadeia uma percepção mais acurada sobre os argumentos dos outros, porque as pessoas de bom humor tendem a relaxar suas barreiras defensivas, podendo assim ouvir de forma mais eficaz. Em um estado de espírito positivo, os codirigentes tendem a ser não só mais otimistas como também revelam-se mais tolerantes e criativos na busca de soluções;
- c) Manter uma estrutura de poder equilibrado. Forçar o equilíbrio dentro da equipe de direção cria um senso de justiça, o qual permite a todos os codirigentes participarem das decisões estratégicas. Quando os codirigentes percebem que o processo de decisão da equipe é justo, tornam-se mais propensos a aceitar decisões sem ressentimento, mesmo aquelas, as quais não concordam, pois reconhecem que todos tiveram sua voz no processo;
- d) Resolver questões sem forçar o consenso. Muitas vezes, o que passa por consenso significa realmente um desengajamento da equipe. Não se deve então, associar consenso

com harmonia ou confundir conflito com a falta de acordo. As equipes que insistem na resolução de conflitos, forçando consenso tendem a apresentar mais conflito afetivo que o cognitivo. Por isso o consenso atingido muito facilmente torna-se suspeito.

Para que os benefícios da atuação em equipes de direção sejam vivenciados na prática, os eventuais conflitos entre os codirigentes precisam, dessa forma, serem trabalhados. A equipe deve resolver suas diferenças de modo a avaliar criticamente as suas próprias ideias, reconhecendo quando é necessário desafiar seus pressupostos vigentes (Amason *et al.*, 1995). Esse procedimento relaciona-se com a abordagem da Teoria da Ação, especificamente com a aprendizagem em circuito duplo, a qual considera ser possível aprender quando há revisão de perspectivas e valores.

Constata-se que uma forte expectativa endereçada à equipe de direção reside no estímulo da aprendizagem coletiva (Katzenbach & Smith, 1993). As equipes reúnem competências complementares e experiências superiores aos de qualquer indivíduo na equipe (Katzenbach & Smith, 1993). Para estimular o aprendizado coletivo e o florescimento das experiências superiores é preciso procurar nelas não só o consenso, mas expressões criativas dos codirigentes, as quais envolvem aspectos não visíveis anteriormente, muitos dos quais surgem apenas a partir dos conflitos cognitivos.

O conflito, de modo especial o tipo cognitivo, se torna essencial a partir da compreensão de que, teoricamente, quando todos os codirigentes participam de uma decisão, sua execução terá mais chances de sucesso, pois haverá o compromisso de todos. Dessa forma, as equipes de direção podem contribuir para melhorar a qualidade do processo de decisão estratégica, ajudando a construir o consenso natural e apoio para a ação, a construir uma cultura cooperativa, a coordenar esforços e a melhor orientar as metas (Amason *et al.*, 1995). Quando os codirigentes trabalham em torno de um objetivo comum, são menos propensos a verem-se como vencedores e perdedores individuais e mais propensos a perceber as opiniões dos outros e aprender com os pares (Eisenhardt *et al.*, 1997).

Diante do exposto, pode-se comparar o conflito cognitivo a um catalisador que estimula a criação de novos conhecimentos entre os tomadores de decisão estratégica, resultando um melhor desempenho organizacional (Woods, 2012). Nota-se que o conflito tem sido associado à aprendizagem, resultando em maiores níveis de criatividade e melhoria da qualidade do processo de decisão estratégica em grupo (De Dreu, 2008). Alguns estudos confirmam que há um efeito positivo do conflito cognitivo no aprendizado (De Dreu, 2008; Van Woerkom & Van Engen, 2009; Woods, 2012), despertando o interesse em compreender

como a aprendizagem poderia se manifestar em processos de decisão estratégica em equipes, a partir desse tipo de conflito.

Embora o conflito seja algo natural no ambiente de uma equipe de direção, para serem eficazes em processos de decisão estratégica, as equipes precisam aprender a administrá-lo (Amason *et al.*, 1995). Quando fazem isso com sucesso, despertam a intuição coletiva, promovendo o aumento da capacidade da equipe de direção em ver ameaças e oportunidades precocemente e com mais precisão, melhorando, por consequência, a qualidade da decisão estratégica (Eisenhardt, 1999).

Pode-se constatar em pesquisas recentes, a investigação de relações mais complexas entre os diferentes tipos de conflito, incluindo inclusive, os conflitos de processo (Korsgaard, Jeong, Mahony, & Pitariu, 2008; Behfar *et al.*, 2010).

As opiniões concorrentes, perspectivas e pontos de vista constituem-se aspectos necessariamente envolvidos quando a equipe se reúne para fazer uma escolha e, como as decisões tomadas por equipes de direção são de fundamental importância, parece provável ser esse o processo que poderia estar sujeito a conflitos (Clerkin & Jones, 2013).

Os conflitos de processo envolvem decisões processuais e não os debates associados a elas, típicos do conflito cognitivo, incluem as decisões sobre os procedimentos de grupo e distribuição de recursos (Behfar *et al.*, 2010). No entanto, essa modalidade tem sido difícil de distinguir empiricamente do conflito cognitivo, além de ser muito correlacionado ao conflito de relacionamento (Korsgaard *et al.*, 2008; Behfar *et al.*, 2010).

Portanto, cabem investigações diferenciadoras dos tipos de conflito; e para tanto, Behfar *et al.* (2010) sugerem que nas pesquisas pode ser importante considerar quando e como cada tipo de conflito acontece. Constata-se na literatura, recomendação de que a pesquisa sobre o processo de decisão estratégica em equipes de direção prospere, além de estudos sobre a demografia, colocando mais ênfase em processos de grupo para entender os porquês e revelar como acontece o processo de decisão estratégica eficazes em equipe (Olson *et al.*, 2007).

Além disso, devido a uma infinidade de efeitos do conflito cognitivo, aparentemente positivos, torna-se necessário mais pesquisas visando esclarecer como ocorre e suas consequências, especialmente no processo de decisão estratégica (Behfar *et al.*, 2010).

5. MÉTODO

Método científico em pesquisa equivale aos procedimentos usados para realização de uma pesquisa científica. Cabe ao pesquisador adotar o mais adequado à pergunta de pesquisa, teoria e investigação do estudo (Vergara, 2005). Neste capítulo, os métodos e instrumentos de coleta e análise dos dados adotados serão apresentados.

5.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como um estudo de múltiplos casos de natureza qualitativa e envolve uma abordagem exploratório-descritiva. O método qualitativo é apropriado ao estudo de um nível de realidade que não pode ser quantificado, por se relacionar a motivos, valores e atitudes, aspectos correspondentes a um espaço mais profundo de relações e processos que não se pode reduzir à operacionalização de variáveis (Minayo, 2004).

Aqui o método qualitativo foi de fundamental importância, porque permitiu a consideração do contexto social do fenômeno que se estudou (Morgan & Smircich, 1980; Pettigrew, 1992), a compreensão a respeito do processo de decisão estratégica dos codirigentes baseando-se na interpretação de processos de aprendizagem e conflito associados a ele, na PE (Creswell, 2007). Neste estudo, o uso desse método foi ideal por estar se lidando com problema pouco conhecido. Portanto, é a natureza da pergunta de pesquisa e o seu nível de aprofundamento que, no fundo, determinaram a escolha do método qualitativo.

Optou-se pelo estudo multicase devido ao maior potencial explicativo em relação a um único e por permitir análise comparativa dos dados entre casos, além de não se restringir às peculiaridades do processo de decisão estratégica de uma única equipe de direção. O estudo de múltiplos casos tem o potencial de criar teorias mais robustas, considerando-se que “as proposições são fundamentadas com maior profundidade na evidência empírica variada” (Eisenhardt & Graebner, 2007, P. 27). Esperava-se que múltiplos casos oferecessem também a compreensão mais intensa de processos e resultados de casos, relacionadas à causalidade (Miles & Huberman, 1994). Contudo, essa decisão não envolveu pretensões de generalizá-los.

Em revisão de literatura identificou-se que os estudos descritivos sobre a temática estudada eram ainda escassos, justificando uma abordagem de pesquisa qualitativa que é em grande parte indutiva e muito exploratória. A abordagem exploratória foi adotada,

especialmente porque o tema escolhido encontrava-se ainda pouco pesquisado, o que torna difícil a formulação de hipóteses precisas e possíveis de operacionalizar. Tendo em conta ainda que a maioria dos estudos em estratégia de PEs incide sobre aquelas administradas por um único proprietário dirigente, ignorando a realidade das organizações geridas por codirigentes.

A raridade de estudos sobre o tema aprendizagem em gestão estratégica de equipas de direcção de PE impediu a utilização de métodos hipotético-dedutivos. Sua utilização pressupõe a disponibilidade de um conjunto consistente de pesquisas anteriores, o que é necessário para a elaboração de hipóteses pertinentes, consistentes e bem fundamentadas a serem testadas em um estudo dedutivo.

Diante do carácter exploratório da pesquisa, envolvendo tema de estudo não amadurecido, adotou-se uma perspectiva metodológica de natureza indutivo-dedutivista, combinando aspectos propostos por Eisenhardt (1989) com alguns elementos propostos por Yin (2010). Eisenhardt (1989) propõe a utilização de métodos orientados para a construção de um quadro teórico descritivo/explicativo do fenómeno estudado, por meio do estudo de casos múltiplos a partir das noções de base da teoria embasada (*Grounded Theory*, Glaser & Strauss, 1967).

Como características principais, a teoria embasada apresenta a coleta e a análise dos dados aliados em etapas simultâneas do processo de pesquisa e o uso de teorias relacionadas ao tema no final, a fim de aumentar o poder explicativo da teoria substantiva que se está gerando (Eisenhardt, 1989). Entretanto, a recomendação de Eisenhardt (1989) para se recorrer a teorias ao final do estudo não foi seguida nesta pesquisa. Optou-se por adotar as recomendações de uso parcial da teoria embasada conforme proposto nos trabalhos de Lima (2010; 2012) e, nos estudos empíricos desenvolvidos por Audet (2003) e Lima (2004). Portanto, neste estudo, a teoria embasada não foi aplicada na íntegra.

Para proceder de forma integral de acordo com a proposta da teoria embasada é preciso que o pesquisador já tenha muita experiência e domine os conhecimentos sobre o tema (Yin, 2010). Considerando essa necessidade, optou-se por desenvolver a pesquisa a partir de alguns constructos possíveis *a priori*.

Seguindo uma perspectiva intermediária entre a proposta de Eisenhardt (1989) e de Yin (2010), o início dessa pesquisa se baseou em uma versão preliminar de fundamentação teórica. Tal fundamentação, com a contribuição de diferentes autores foi mais bem desenvolvida à medida que evoluíram a coleta e a análise dos dados. Assim foi procedido para aplicar melhor esforço de pesquisa. Alguns constructos teóricos desenvolvidos a princípio,

foram deixados de lado em decorrência de sua falta de relevância para a realidade do fenômeno estudado. Enquanto outros foram mais desenvolvidos durante a evolução da pesquisa, dada a sua relevância.

De maneira semelhante, Audet (2003) e Lima (2004) fizeram o uso da composição de pesquisa indutivo-dedutiva como estratégia de estudo de caso múltiplo em PEs. Entre os benefícios da abordagem mista, destacam os autores: facilita ao pesquisador combinar rigor, flexibilidade e estrutura; ajuda evitar as limitações de rigidez típica dos métodos hipotético-dedutivo, bem como o excesso de flexibilidade que naturalmente ocorre no método indutivo. No primeiro tem-se o risco de se restringir a criatividade e sentido de exploração do investigador, enquanto o segundo pode resultar na confusão de ideias e falta de estrutura em sua busca, se o processo de pesquisa foi definido de forma muito ampla (Lima, 2012).

5.2 OBJETO DE ESTUDO

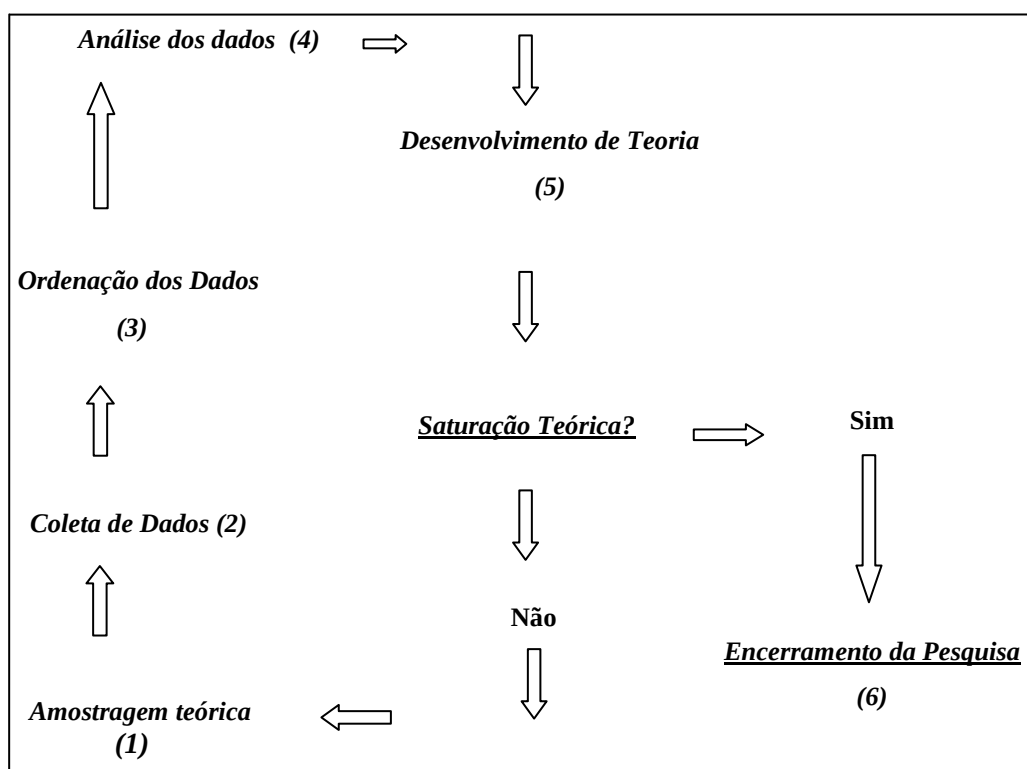
O objeto de estudo desta pesquisa foi o processo de decisão estratégica realizado pelos codirigentes de PE. A delimitação do número de casos foi orientada pela pesquisa de campo e pela teoria, levando-se em consideração que o principal interesse do estudo de múltiplos casos é conceitual (Miles & Huberman, 1994). A escolha dos casos foi intencional, por meio de amostragem teórica, num esforço de estabelecer amostras que oferecessem aquisição de novos conhecimentos.

Em um estudo de natureza indutiva, visando à teorização, a preocupação central reside na representatividade dos conceitos e na maneira com que esses variam em termos de dimensão (Eisenhardt, 1989; Strauss & Corbin, 2008). Assim, fala-se de amostragem teórica para a montagem da amostra de casos segundo a contribuição que cada caso específico tem a dar para se obter a saturação teórica, bem como a robustez e o potencial de generalização dos resultados do estudo (Lima, 2012).

Nessa amostragem, a coleta de dados é conduzida mediante os conceitos derivados da evolução da teoria e com base em comparações, cujo objetivo é ir a lugares, pessoas ou eventos que maximizarão as oportunidades de descobrir variações entre conceitos e densificar categorias em termos de suas propriedades e dimensões (Strauss & Corbin, 2008). Este tipo de amostra é estabelecido em paralelo à análise, de modo a se poder verificar se a saturação teórica ocorreu, significando que novos itens acrescentados à amostra não conseguem gerar mais contribuições para se responder a pergunta de pesquisa (Eisenhardt, 1989; Pandit, 1996).

Em outras palavras, até que as contribuições geradas por dados coletados em novos casos sejam muito similares ou simplesmente repitam as contribuições provenientes dos dados dos casos anteriores. Em decorrência desse processo, o número de casos passa a depender da riqueza e complexidade da amostragem nele estabelecida. Isso se torna claro diante da observação da figura 2 apresentada abaixo, visto que o que determina o fim da coleta de dados é a saturação teórica, a qual só pode ser constatada durante a análise dos dados.

Figura 2: Os processos inter-relacionados das etapas da pesquisa qualitativa.



Fonte: Adaptado de Pandit (1996, pg 6).

A saturação teórica implica no preenchimento, com o conteúdo derivado dos dados coletados, das categorias conceituais que emergem ao longo da pesquisa, e que são vistas pelo pesquisador como sendo importantes para assegurar a descrição e/ou a explicação do fenômeno estudado (Lima, 2012). Neste estudo, inspirado na teoria embasada, os procedimentos de amostragem e a coleta de dados seguiram as orientações apresentadas na figura 2, (Eisenhardt, 1989; Strauss & Corbin, 2008), a qual indica que, se a pergunta de pesquisa não for respondida com os resultados da análise da amostra, novos casos deverão ser acrescentados a essa mesma amostra e continuar seu estudo. Por isso, decisões precisas e

específicas quanto à amostragem e à coleta de dados se tornaram possíveis apenas durante o desenrolar da pesquisa, no decorrer da investigação (Strauss & Corbin, 2008).

A amostragem teórica foi realizada, em termos práticos, em dois eventos de amostragem: um caso inicial foi selecionado, denominado caso Alpha e, com base na análise dos dados referentes a essa PE, outros casos adicionais foram sequencialmente selecionados (Pandit, 1996). Com esse critério de saturação esperou-se imprimir rigor ao processo de amostragem qualitativa deste estudo. A definição das PEs durante o processo de estudo, sem a preocupação da representatividade estatística, permitiu a flexibilidade de voltar ao campo e ampliar o número de casos, com base no desenvolvimento teórico do trabalho (Godoi & Mattos, 2006).

Quanto à composição da amostra, mais três novos casos foram selecionados com as seguintes perspectivas: verificar os resultados para os casos anteriores; ampliar o escopo de resultados do estudo; cumprir categorias conceituais específicas surgidas no decorrer da investigação e; adicionar à amostra casos que proporcionam exemplos de tipos extremos (Eisenhardt, 1989). Com relação a essa última perspectiva, atenção foi dada: ao tamanho das PEs, em termos de número de funcionários; a composição da equipe de direção, familiar, não familiar e mista; ao setor das PEs de base tecnológica; a localização das empresas, os estudos de caso foram realizados em cidades diferentes.

A montagem da amostra teórica chegou ao seu fim quando se atingiu a saturação teórica necessária para a resposta plena da pergunta de pesquisa. O número de quatro casos da amostra foi definido em função da confiança empírica de que não mais se encontravam dados adicionais os quais poderiam contribuir para o desenvolvimento de propriedades da categoria (Godoi & Mattos, 2006). Além disso, foi avaliado de acordo com o nível de certeza que o pesquisador desejou chegar com resultados obtidos por análise de múltiplos casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010).

Na composição da amostragem teórica, buscou-se um equilíbrio entre o potencial máximo de generalização dos resultados do estudo dos casos (evitando-se contar com um único caso de PE) e minimização do risco da superficialidade das análises (evitando-se basear-se em muitos casos).

A definição das empresas foi realizada utilizando-se amostragem teórica (Strauss & Corbin, 2008). Em outras palavras, escolheu-se os casos por motivos razões teóricas e não estatísticas, com o intuito de ampliar a teoria emergente e facilitar a replicação da pesquisa. Eisenhardt (1989) pondera essa questão recomendando o tamanho da amostra, entre quatro e

dez empresas, limite suficiente de casos para produzir a saturação teórica em estudo de casos múltiplo em Administração.

No processo de montagem da amostra de pesquisa foram seguidos critérios mínimos estabelecidos para a escolha dos casos, definidos segundo aspectos operacionais adotadas na pesquisa, segundo o problema de pesquisa, a fundamentação teórica e a perspectiva utilizada pelo pesquisador (Lima, 2012).

Foram estudadas quatro PEs de base tecnológica, cuja seleção da amostra obedeceu aos seguintes critérios de escolha apresentados a seguir:

- a) Ser uma PE, de acordo com alguns critérios qualitativos mais comumente usados para distinguir este tipo de negócio, quais sejam: apresentar propriedade e administração independentes de qualquer outra organização; possuir uma pequena fatia de mercado e; refletir administração personalizada de seus proprietários dirigentes;
- b) Respeitar critérios quantitativos. O mais comum no Brasil são os critérios do IBGE/SEBRAE, nos quais PE corresponde: até 49 empregados no setor de serviços (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, 2011). Liberman-Yaconi *et al.* (2010) esclarecem que, embora imperfeito, o uso do número de funcionários para diferenciar o tamanho das empresas é a abordagem padrão dentro da literatura de gestão;
- c) Ser uma empresa dirigida por uma equipe de direção, formada por dois ou mais proprietários dirigentes, cujos membros são denominados codirigentes, os quais tomam as decisões estratégicas, justificando a escolha deles como informantes principais do estudo. Adotou-se esse critério com intuito de assegurar a pertinência e a relevância das informações derivadas da coleta de dados em relação ao tema central do estudo;
- d) Ter no mínimo três anos de existência. Esse critério possibilitou a exploração de uma lacuna na literatura, representada pela ausência de estudos sobre as equipes que passaram da fase inicial de fundação. Foram consideradas assim, as PEs mais amadurecidas, que enfrentam desafios crescentes, pressões sociais e a aceleração de mudanças tecnológicas, geralmente tendendo a resistir à renovação estratégica (Escribá-Esteve *et al.*, 2009);
- e) Contribuir para a diversidade dos dados em termos de tipo de equipe de direção. Essa diversidade de dados facilitou a produção da saturação teórica;
- f) As empresas em estudo deverão ser de base tecnológica. Entendendo ser esse tipo de empresa, aquela que se origina em universidades, centro de pesquisa ou empresa privada, a partir de conhecimentos ou tecnologias desenvolvidas internamente (Gonzalez, 2009).

As quatro PEs estudadas foram escolhidas de acordo com a correspondência em relação aos critérios mínimos de seleção, acima definidos e, com a contribuição que cada caso gerou para a produção da saturação teórica. Optou-se por estudar PEs de base tecnológica por se destacarem em inovação e dinamismo, dependendo fortemente da aprendizagem para o desenvolvimento no mercado em que atuam.

Tal tipo de empresa tende a ser baseado na incorporação de elevado conhecimento aplicado à tecnologia, principalmente, em ambientes dinâmicos e com ruptura tecnológica, como é o caso dos setores de *software* (TI) e farmacêutico (biotecnologia), os quais foram escolhidos para serem estudados nesta pesquisa. Neles, o dinamismo do processo decisório estratégico da PE pode ser crítico para o seu desempenho. O quadro 2 apresenta em detalhes as quatro PEs de base tecnológica selecionadas para o estudo.

Quadro 2: Caracterização das PEs de base tecnológica estudadas

Caso	Setor	Fundação	Local	Principais serviços	Funcionário
Alpha	Tecnologia da informação (TI)	1992 (23 anos)	São José do Rio Preto (SP)	Desenvolvimento de sistema de informação gerencial	9
Beta	Farmacêutico - Saúde humana e animal	2005 Incubadora (9 anos)	Ribeirão Preto (SP)	Desenvolvimento de vacinas e testes laboratoriais de qualidade em produtos farmacêuticos	10
Gama	Tecnologia da informação (TI)	1986 (29 anos)	São José do Rio Preto (SP)	Desenvolvimento de sistema de informação gerencial	48
Delta	Tecnologia da informação (TI)	2010 (5 anos)	São Paulo (SP)	Consultorias para o desenvolvimento de sistema de informação	23

Observe-se que os estudos de caso foram realizados no estado de São Paulo, o qual se destaca pela concentração de empresas de base tecnológica.

5.3 INSTRUMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, realizadas com os codirigentes e funcionários envolvidos nos processos de decisão estratégica e, por meio de análise documental.

A entrevista em profundidade foi um instrumento adequado a este estudo por permitir a exploração das experiências, ideias e estrutura simbólica dos codirigentes entrevistados,

revelando-se um tipo de entrevista cujas características fogem do formalismo técnico (Godoi & Mattos, 2006, p. 305). Outro motivo da escolha desse instrumento é o fato de ele permitir a abordagem de temas gerais de interesse na investigação sobre o processo de decisão estratégica, aprendizagem e conflito, não se restringindo a limitações de questões previamente planejadas.

Para melhor condução das entrevistas foi utilizado um roteiro semiestruturado de coleta de dados, cuja flexibilidade possibilitou a introdução de variações de acordo com cada entrevistado. O roteiro foi desenvolvido com o cuidado de resguardar sua flexibilidade, permitindo adaptações com acréscimos ou exclusão de temas de acordo com os dados surgidos ao longo de cada entrevista realizada.

Um conjunto de questões sobre o tema foi organizado, mas mesmo diante dele, os codirigentes entrevistados puderam falar sobre outros assuntos que surgiram como desdobramentos do tema principal. A elaboração do roteiro (apresentado no Apêndice A) baseou-se nos seguintes elementos: história da empresa, características, história e o modo de pensar dos codirigentes, relações entre eles, dinâmicas de relação na equipe, condução de processos de decisão estratégica nos últimos 5 anos, conflitos cognitivos e aprendizagem em circuito duplo decorrentes desses processos, principais interesses de cada codirigente na direção e para a empresa, nível de concordância entre esses interesses e nos processos de decisão estratégica.

O uso do roteiro possibilitou o aprofundamento dos tópicos, por meio de questões que emergiram durante a realização das entrevistas. Além disso, concedeu a liberdade de expressão das reflexões dos codirigentes dentro dos temas propostos. Ele contém um guia com perguntas que foram usadas para garantir que todos os tópicos de interesse fossem abordados. Tal cuidado facilitou comparações, a busca de especificidade e ajudou a minimizar as idas e vindas no “lapidar” do problema de pesquisa.

A pesquisa foi realizada no período de abril a dezembro de 2014. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, na sede de cada PE estudada e, tiveram duração média de duas horas. Foram entrevistados dez codirigentes que fazem parte da equipe de direção e são encarregados da tomada de decisão estratégica. Observe-se o quadro 3, o qual caracteriza as equipes de direção estudadas, note-se que há diferenças no número de entrevistados em cada caso estudado em função da composição da equipe.

Quadro 3: Caracterização das equipes de direção estudadas

Equipe	Idade	Sociedade	Tempo na empresa	Funções dos codirigentes	Formação profissional
Alpha (mista)					
Pai	48 anos	60%	23 anos	- Administração financeira	-
Filho	23 anos	20%	7 anos	- Suporte e pessoal	-
Ex-funcionário	30 anos	20%	10 anos	- Programação	- Análise de sistema
Beta (familiar)					
Pai	55 anos	75%	9 anos	- Administração científica e P&D	- Medicina
Filha	32 anos	15%	9 anos	- Administração geral	- Ciência da informação
Gama (não familiar)					
Codirigente 1	55 anos	33%	26 anos	- Comercial	- Administração
Codirigente 2	54 anos	33%	20 anos	- Técnica	- Matemática
Delta (não familiar)					
Codirigente 1	35 anos	40%	5 anos	- Programação	- Análise de sistema
Codirigente 2	33 anos	40%	5 anos	- Programação	- Ciência da computação
Codirigente 3	26 anos	20%	5 anos	- Programação	- Análise de sistema (tecnólogo)

Fonte: Dados da pesquisa

Foram entrevistados quatro funcionários, especificamente aqueles envolvidos em processos de decisão estratégica identificados nos casos e que mais conviveram e acompanharam os codirigentes. No caso Beta e Gama, constatou-se grande influência das funcionárias entrevistados, as diretoras, científica e de projetos, respectivamente, contribuíram com informações técnicas privilegiadas que permitiram aos codirigentes dessas PEs transformar suas ideias em decisões estratégicas.

Na Alpha e na Delta, os funcionários tiveram participações menores nos processos de decisão estratégica, contudo, demonstraram claramente nas entrevistas que tinham conhecimento do que ocorria nessas PEs. Por isso puderam descrever como os codirigentes realizaram alguns processos de decisão estratégica identificados.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas buscando-se, assim, tornar os dados obtidos mais precisos, de forma a serem analisados em relação aos seus conteúdos. Foi relevante planejar o local da pesquisa, pois facilitou uma boa gravação registrada em áudio, contribuindo para uma transcrição de qualidade. No apêndice (b) encontra-se o formulário de consentimento das entrevistas.

Foi feita uma suplementação de dados no processo de coleta por meio de análise documental. Foram utilizadas, essencialmente, informações da *website* disponibilizadas por todas as PEs estudadas, como base para essa análise e complemento aos relatos dos casos.

Nos relatos dos codirigentes entrevistados foram identificadas decisões lá referenciadas, além de descrições sobre a trajetória histórica, com a apresentação de fases marcantes das empresas, indicativas de processos de decisão estratégica. Agregadas às informações disponíveis nas *websites* das PEs foram os dados obtidos em diretrizes e manuais de funcionamento de sistemas (Alpha) e panfletos institucionais sobre serviços prestados (Gama).

Neste estudo foram adotadas as triangulações de dados, métodos e teorias (Vergara, 2005). A combinação dos métodos de coleta de dados, entrevista e análise documental, objetivou a realização da triangulação de dados, a qual se refere ao uso de diferentes momentos (tempos) e fontes de dados. Nessa realização, cada codirigente contribuiu ao ser estudado.

Houve triangulação na pesquisa pela comparação dos dados obtidos de diferentes modos e fontes. Foram entrevistados não apenas os codirigentes, mas também funcionários envolvidos direta ou indiretamente nos processos de decisão estratégica. Com esse procedimento, possibilitou-se a geração de mais informações e ampliação das evidências. A triangulação teórica, por sua vez, diz respeito a uma abordagem baseada em distintas perspectivas teóricas, o que foi feito principalmente ao final do estudo para confrontar as teorias existentes.

5.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O processo de análise combinou a descrição para organização dos dados e a interpretação para explicá-los em paralelo com a coleta, a interpretação, a construção teórica e a redação do caso. Tal simultaneidade permitiu a elaboração de uma síntese de elementos principais que ajudaram responder a pergunta de pesquisa e refletir a direção dos dados coletados.

A análise dos dados se dividiu em duas etapas, compondo assim análises intra e intercaso, respectivamente (Miles & Huberman, 1994). A primeira etapa de análise envolveu a identificação de aspectos peculiares em cada um dos casos estudados e objetivou destacar conteúdos conceituais que se mostraram mais importantes para descrever e explicar o fenômeno em estudo. Esta análise foi operacionalizada atribuindo códigos às unidades de

significação, considerando separadamente cada caso da amostra. A partir disso, buscou-se construir explicações, daí se iniciou a geração preliminar de teoria e, pela identificação de regularidades em termos de relações conceituais, se obteve a fundamentação para responder a pergunta de pesquisa.

Em seguida, na etapa de análise intercaso, buscou-se as regularidades num processo analítico de comparação entre os casos, a partir de descrições relativas ao fenômeno estudado resultantes da análise intracaso. Portanto, a base da análise comparativa cruzada se constituiu dos diferentes casos individuais, cuja comparação mista, contemplou tanto fatores de destaque da aprendizagem e conflito cognitivo que se repetiam nos processos de decisão estratégica como por agrupamento em contrastes, evidenciando os fatores isolados via próprio caso. Foram considerados ainda, contrastes no conjunto de PEs estudadas associados a variáveis identificadas nos casos.

A base da análise intercaso foi feita a partir da identificação de fatores similares e divergentes, por meio das variáveis de interesse, para cada PE estudada (Eisenhardt, 1989). Tanto os padrões como os contrastes foram muito analisados. Realizou-se análise comparativa no intuito de apreciar similaridades e diferenças dos casos e captar as regularidades possíveis de confirmação para cada um dos diferentes casos, no que se refere às relações conceituais explicativas do estudo.

Diante delas, fundamentaram-se modelos explicativos do fenômeno estudado válidos para toda a amostra. As diferenças e similaridades identificadas na comparação intercaso contribuíram para ampliar o potencial explicativo da teorização.

O número de casos e as relações conceituais que foram estabelecidas na análise intracaso e intercaso, de forma comparativa e cruzada, implicaram na manipulação de grande quantidade de dados. O processo de análise foi facilitado por meio do *software* de pesquisa qualitativa ATLAS/ Ti. A sigla ATLAS significa em alemão, *Archiv fuer Technik, Lebenswelt und Alltagssprache*, traduzida em português por “arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana”, o complemento ti significa interpretação de texto (Bandeira-de-Mello, 2006; Lage & Godoy, 2008).

Por meio da utilização de dados de texto lineares como ponto de partida, entrevistas transcritas e documentos pertinentes, iniciou-se o processo de segmentação e de codificação, o qual se alternou com a construção de esquemas gráficos (*networks*) e estruturas textuais. Com o uso do *software* se buscou, de modo criativo, desenhar “mapas” para apresentar os relacionamentos entre os conceitos de aprendizagem e conflito cognitivo com o processo de decisão estratégica (Mühr, 1991).

O processo de construção de teorias com uso do ATLAS/ti envolveu as seguintes operações básicas: codificação (abstração) e rotulação dos dados; realização de microanálise dos dados; identificação e validação de categorias (Bandeira-de-Mello, 2006). Tendo em vista que a contribuição desejada com esse estudo reside na proposição de novos conhecimentos para construção de caso de teoria (Eisenhardt, 1989), no processo de análise final, a teoria substantiva gerada foi confrontada com a literatura pertinente ao tema da pesquisa a fim de identificar contrastes e contribuições.

A pesquisadora reconheceu a “saturação teórica”, ou seja, o momento em que os dados se revelaram suficientemente explorados e dados adicionais não mais acrescentou em algo relevante ao estudo (Eisenhardt, 1989). Vale ressaltar que os passos da pesquisa não foram fixos ou rigorosamente seguidos e sim orientados pela coleta e análise de dados, duas etapas simultâneas no processo desta pesquisa.

Terminadas as considerações sobre o método adotado neste trabalho, o capítulo seguinte apresenta a análise intracaso do estudo.

6 ANÁLISE INTRACASO

O presente capítulo apresenta a análise intracaso dos dados coletados nas PEs estudadas. Nela, foram tratados os elementos de destaque que podem ajudar a responder a pergunta de pesquisa, a partir da análise detalhada de cada caso separadamente. Para se assegurar a clareza dessas análises, foi necessária a definição precisa dos principais conceitos utilizados: decisão estratégica, conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo. Portanto, antes da apresentação da análise intracaso, precisões conceituais básicas para o seu desenvolvimento serão definidas.

A decisão estratégica pode ser definida como o conjunto das escolhas intencionais ou respostas programadas sobre questões que afetam significativamente a saúde e a sobrevivência da organização em questão (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). O desenvolvimento de um novo produto, a entrada em um novo mercado, a reestruturação da organização ou o posicionamento de forma diferente em seu mercado, em vez de simples rotinas de ação envolvendo procedimentos, ajudam a tornar mais claro o significado de decisão estratégica, como destacaram Liberman-Yaconi *et al.* (2010).

Normalmente, essas ações que os autores destacaram têm grande importância para a PE. Comparada com a que ocorre na grande organização, decisões que ali normalmente são consideradas como corriqueiras, na PE, muito frequentemente, caracterizam-se como estratégicas pelo fato de nelas desencadear um grande impacto.

Para o entendimento do processo de decisão estratégica realizado pelos codirigentes, foram utilizados principalmente os conceitos de conflito cognitivo (Amazon *et al.*, 1995; De Wit *et al.*, 2012; Woods, 2012) e aprendizagem em circuito duplo (Argyris & Schön, 1978). O tipo de aprendizagem a ser analisado envolve uma espécie de revisão dos pressupostos vigentes sobre como conduzir os negócios da empresa, questionando os valores que guiam as estratégias de ação e alteram as normas organizacionais incompatíveis com o seu funcionamento eficaz (Easterby-Smith *et al.*, 2004), podendo ajudá-las a mudar e a se adaptar. Nessa abordagem, aprender significa refletir criticamente sobre o próprio comportamento, identificar as formas que, muitas vezes, inadvertidamente, contribuem para os problemas da organização, e depois mudar a forma de agir (Argyris & Schön, 1978).

A aprendizagem em circuito duplo pode ser definida como um processo de mudança em pensamento e ação, ambos, individual e partilhado, alimentando os processos de decisão estratégica. O questionamento por ela promovido está atrelado à mudança de lógica do

pensamento, começa com uma modificação de quadro mental que se efetiva na prática, por meio da realização de novas ações. Tal aprendizagem implica uma mudança no modo de ver o negócio, ao mesmo tempo em que se repercute na ação a ser concretizada (Argyris, 2002).

Outro conceito a ser definido é o de conflito cognitivo, que nada mais é que a interação entre dois ou mais indivíduos com ideias diferentes a respeito de qual rumo dar aos negócios e, a partir de debates sobre várias preferências, visões e opiniões, conseguem sintetizar distintos pontos de vista (Amazon *et al.*, 1995; Jehn, 1997).

Os conceitos conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo foram adotados devido ao potencial de contribuição para o processo de decisão estratégica, já que eles são parte fundamental da realidade de gestão estratégica das PEs, de modo especial, aquelas conduzidas por equipes de direção. Os conflitos cognitivos surgidos nos processos de decisão estratégica podem ter vínculos estreitos com a aprendizagem em circuito duplo, pois eles envolvem debates de ideias e abertura para expressão de diferentes interpretações nas equipes, aspectos que podem desencadear esse processo de aprendizagem.

Estabelecidas as precisões conceituais, segue as seções deste capítulo. Nelas, os processos de decisão estratégica realizados nos últimos cinco anos pelos codirigentes das PEs serão apresentados. As seções seguintes detalham tais processos associados aos fatores de destaque surgidos neles, para cada empresa estudada. Note-se que os nomes das PEs foram omitidos pelo fato de os codirigentes não terem autorizado a sua divulgação, foram designados por uma letra do alfabeto grego.

6.1 PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA: CASO ALPHA

Essa empresa localizada em São José do Rio Preto, interior de São Paulo, foi fundada no ano de 1992, possui atualmente 10 funcionários. Seu surgimento relaciona-se com o reconhecimento de uma boa oportunidade no mercado, dada a crescente necessidade de *software*. O fundador buscou aproveitar-se da expansão de uso do computador e tornou a empresa especializada em serviços de sistema de informação.

Hoje seus principais serviços são: automação comercial, gerenciamento de tecnologia da informação e desenvolvimento de *softwares* para gestão empresarial, pacotes prontos e personalizados sob medida, de acordo com as necessidades de cada cliente.

A equipe de direção atual, composta no ano de 2010 após a dissolução da anterior, a qual permaneceu por quatro anos, se classifica como mista, pois é composta por dois membros de uma mesma família (pai e filho) e um membro que não é familiar. Os três

codirigentes que nela atuam estão diretamente envolvidos na gestão estratégica da empresa. As porcentagens na sociedade são: 60% do sócio fundador, 20% de seu filho e 20% do antigo funcionário da empresa.

Em 2005, juntamente com um sócio, o fundador decidiu também prestar serviços na área de *hardware*. Conforme relato do fundador, embora tenha havido um crescimento no volume de negócios da empresa, que inclusive passou a contar com 15 funcionários na época, essa abertura na prestação de serviços prejudicou o foco. No ano de 2008, a empresa enfrentou uma crise em decorrência da ausência de experiência comercial desses sócios, acrescida aos prejuízos acarretados pelas vendas de equipamentos de informática. Ademais, constatou-se a presença de conflitos afetivos e divergências entre os sócios.

No ano de 2009, essa equipe de direção foi desfeita e a empresa voltou a focar suas atividades na prestação de serviços de *software*. Para formar a nova equipe, o fundador da Alpha, após considerar as experiências do passado, a formação profissional e o perfil de cada um dos eleitos, tornou sócios dois indivíduos já atuantes na empresa, quais sejam: 1) o filho de 23 anos, cuja atuação ali já ocorria desde os 14 anos de idade; 2) um funcionário muito dedicado, contratado em 2008, que atuou em diferentes setores e destacou-se na programação de sistemas. A somatória de informações acumuladas sobre cada novo codirigente foi muito importante no desenvolvimento de suas habilidades e definição do campo de atividade que ocupariam na organização.

O fundador não possui qualquer formação na área de informática, aprendeu a programar por meio da leitura de apostilas e livros, tem um conhecimento amplo de mercado e muita experiência acumulada nos 23 anos de administração dessa empresa. Contudo, centralizou as tarefas de gestão e prestação de serviços ao longo dos anos, e acabou por tornar-se desatualizado na programação de sistemas. Oportunamente, o funcionário que se tornou sócio havia revelado um grande interesse em se especializar na parte de programação.

Então, o fundador propiciou a sua preparação para assumir a direção desse setor, e com esse objetivo financiou os custos do seu estudo em Análise de Sistemas, conforme depoimento a seguir:

A empresa evoluiu muito a partir do momento, acredite que eu saí da empresa, saí de que forma, da programação, quando eu comecei a soltar isso na mão dos programadores foi quando realmente a empresa começou a crescer e eu comecei a administrar melhor a empresa (...) era só eu, eu que programava, eu que dava assistência técnica para os clientes, que dava suporte e que dava treinamento... (codirigente fundador - Alpha).

A partir da formação da equipe de direção atual, o fundador distribuiu as funções na empresa com base nas habilidades de cada codirigente. Liberado da rotina de programação, tornou-se responsável pelas finanças da empresa, e seu filho passou a cuidar do setor de suporte e gestão de pessoas, dado seu perfil mais humanista, hábil na gestão de relacionamentos com os clientes.

Quanto ao funcionário, foi nomeado pelo fundador como o principal responsável pelo setor de programação, tendo em vista sua reconhecida competência, estimulada, inclusive, por constantes atualizações e aprimoramentos patrocinados pela empresa na forma de participação em cursos de especialização, transformados em ferramentas específicas para atender de maneira satisfatória as exigências e a demanda do mercado na prestação de serviços.

O fundador buscou reconhecer a competência central distinta dos seus novos sócios. Ao identificar a função com a qual cada codirigente demonstrava mais afinidade, conseguiu estimular a complementaridade entre os integrantes da nova equipe de direção. Hoje, além de participarem da gestão estratégica, os codirigentes desempenham papéis complementares, cada um em seu setor de atuação, fato que tem fortalecido seus processos de decisão estratégica. A seguir, tais processos serão estudados.

Um panorama geral de cada processo de decisão estratégica é apresentado na sequência, por meio do quadro 3, o qual foi criado a partir dos dados empíricos e considerando-se a cronologia dos principais processos de decisão conduzidos pelos codirigentes nos últimos cinco anos. Nesse quadro estão também descritos fatores de destaque presentes nesses processos, os quais ajudam a explicar como os codirigentes realizam o processo de decisão estratégica nessa PE.

Observe-se que os fatores de destaque indicados na segunda coluna do quadro 3 são códigos importantes na análise dos dados com o uso do *software* Atlas-Ti e estão relacionados com trechos de entrevistas. Tais trechos serão apresentados em quadros expostos nas subsequentes seções de análise intracaso, para esclarecer a fundamentação empírica de conflitos cognitivos e aprendizagem em circuito duplo, surgidos nesses processos decisórios. Na terceira coluna, além dos fatores de destaque, destaca-se a identificação da aprendizagem em circuito duplo para cada processo de decisão estratégica.

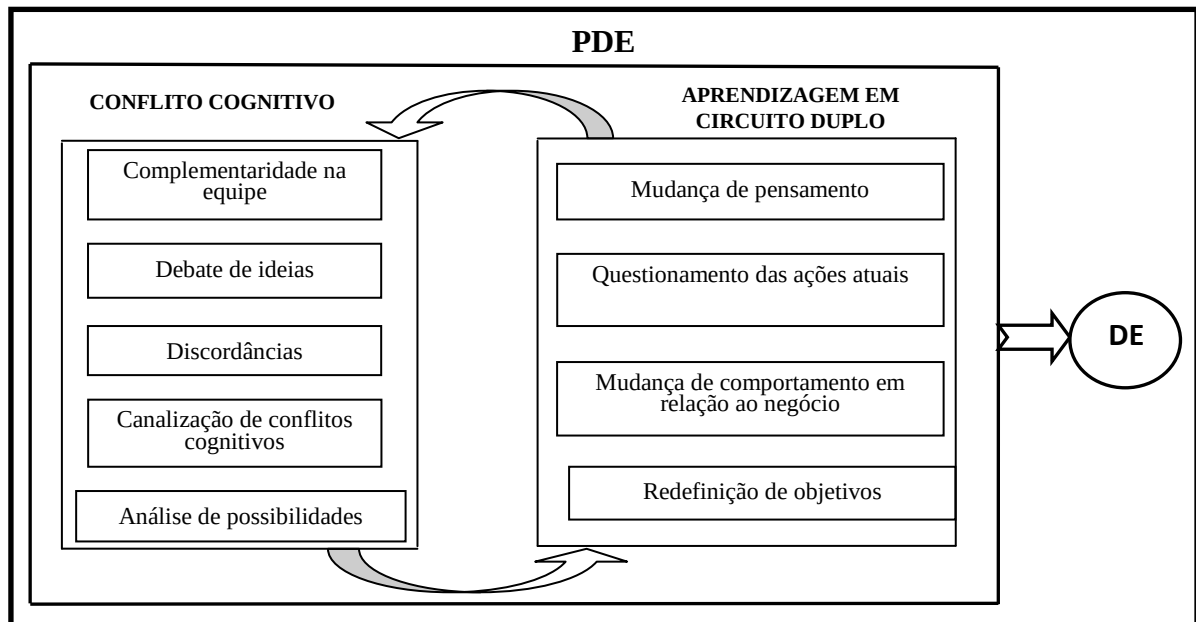
Quadro 4: Decisões estratégicas consideradas para o caso Alpha

Decisões estratégicas/ano	Fatores de destaque nos processos de decisão estratégica	
	Conflito cognitivo	Aprendizagem em circuito duplo
1- Especialização em Softwares (2009) - Foco na prestação de serviços de <i>software</i> e abandono da assistência em <i>hardware</i> .	Canalização dos conflitos cognitivos; discordâncias; divergências; complementaridade na equipe; debate de ideias; abertura ao diálogo	<u>Compreensão da importância de recuperar o foco na prestação de serviços de <i>software</i></u> Mudança de pensamento; questionamento das ações atuais; redefinição de objetivos; mudança de comportamento em relação ao negócio
2 - Formação da equipe de direção (2010) – Compartilhamento do objetivo de modernizar e alavancar os negócios por meio da soma de competências.	Abertura ao diálogo; complementaridade na equipe; análise de possibilidade; canalização dos conflitos; compartilhamento de objetivos; discordâncias; opiniões diferentes; confiança; consenso com qualificação; conversa estratégica; debate de ideias; reconhecimento de alternativa	<u>Entendimento da necessidade de descentralizar a gestão, dividindo os setores da empresa</u> Comportamentos modificados; controle conjunto; mudança de pensamento; mudança de comportamento em relação ao negócio; questionamento das ações atuais; troca de experiência; redefinição de objetivos
3 - Profissionalização dos serviços (2011) - Reestruturação dos processos internos de atendimento para melhoria e controle dos serviços prestados.	Compartilhamento de objetivos; discordâncias; debate de ideias; complementaridade na equipe; influência do codirigente; opiniões diferentes; canalização dos conflitos cognitivos; abertura ao diálogo	<u>Transformação no modo de se relacionar com os clientes e ordenação nos processos internos</u> Comportamentos modificados; mudança de comportamento em relação ao negócio; mudança de pensamento; questionamento das ações atuais; redefinição de objetivos
4 - Reformulação da precificação (2013) - Nova forma de cobrança na prestação de serviços incluindo alterações solicitadas para os sistemas.	Análise de possibilidades; debate de ideias; canalização dos conflitos cognitivos; conversa estratégica; complementaridade na equipe; confiança; consenso com qualificação; opiniões diferentes; discordâncias; influência do codirigente; reconhecimento de alternativa; compartilhamento de objetivos	<u>Atenção às práticas de mercado com a compreensão de erros na forma de se trabalhar</u> Comportamentos modificados; mudança de pensamento; mudança de comportamento em relação ao negócio; troca de experiência; questionamento das ações atuais; redefinição de objetivos
5 - Reestruturação do sistema (2014) - Após 20 anos, há transferência do sistema desktop para ferramenta <i>on line</i>	Análise de possibilidades; compartilhamento de objetivos; complementaridade na equipe; consenso com qualificação; conversa estratégica; debate de ideias; discordâncias; opiniões diferentes; reconhecimento de alternativa	<u>Incentivo para inovar e expandir a atuação no mercado</u> Mudança de pensamento; mudança de comportamento em relação ao negócio; troca de experiência; questionamento das ações atuais; redefinição de objetivos
6 - Sede no parque tecnológico (2014) - Construção de nova sede no parque tecnológico do município.	Análise de possibilidades; opiniões diferentes; confiança; debate de ideias; abertura ao diálogo; influência do codirigente; complementaridade na equipe; discordâncias	<u>Entendimento da necessidade de se posicionar no setor de atuação e se relacionar com outras organizações</u> Mudança de pensamento; comportamentos modificados redefinição de objetivos; mudança de comportamento em relação ao negócio

Note-se que o quadro 4 promove o subsídio necessário para se realizar o detalhamento da análise intracaso sobre o caso Alpha. Importante se faz reconhecer que nos processos grupais dos codirigentes para se realizar os processos de decisão estratégica apresentados no quadro 4, surgiram conflitos cognitivos e a manifestação de aprendizagem em circuito duplo.

Tais fenômenos serão enfatizados a seguir com o objetivo de buscar respostas para a pergunta de pesquisa a partir de um enfoque nos seus fatores de destaque fundamentais, concentrados na figura 3, exposta abaixo. Vale ressaltar que tais fatores estão todos inter-relacionados nos diferentes processos de decisão estratégica estudados.

Figura 3: Fatores de destaque mais representativos dos processos de decisão estratégica da empresa Alpha



Nas subseções a seguir serão explicados os diferentes fatores de destaque apresentados na figura acima e estabelecidas as suas relações.

6.1.1 Conflitos cognitivos nos processos de decisão estratégica

No quadro 4, construído a partir das constatações empíricas, confirmou-se que há presença de conflitos cognitivos nos processos de decisão estratégica (DE) realizados pelos codirigentes da empresa Alpha. Alguns fatores de destaque desse conflito, os quais apareceram com maior frequência nos diferentes processos são destacados no quadro 5, apresentado abaixo.

Nesse quadro serão apresentadas, algumas dentre as mais importantes citações de entrevistas, substanciais para dar suporte às análises dos dados e à construção do quadro 4. Elas explicam e detalham a interação dos codirigentes e a presença de cinco fatores de destaque relacionados aos conflitos cognitivos surgidos nos processos de decisão estratégica dessa PE, quais sejam: discordâncias, canalização de conflitos, debate de ideias, análise de possibilidades e complementaridade na equipe.

Note-se que na primeira coluna do quadro 5, estão indicados tais fatores de destaque, seguidos por uma menção cronológica referenciando os processos de decisão em que estão presentes. Os números negritados e sublinhados indicam que, na segunda coluna, encontra-se correspondente evidência empírica relacionada ao processo de decisão estratégica demarcado.

Quadro 5: Fatores de destaque do conflito cognitivo na Alpha

Fatores de destaque	Fala dos entrevistados
Discordâncias Ocorrido nos processos de DE 1; 2; <u>3</u>; <u>4</u>; 5	<i>“Meu pai e o pessoal do hardware fizeram uma sociedade, cada um pensava de uma forma e cada um agia de uma forma, não é igual a nossa aqui, garantia e vendia muitas peças que não compensava o lucro, era muita dor de cabeça pra pouco lucro e foi por ai que meu pai tomou a decisão de se especializar em software e cada um foi seguindo pro seu lado.”</i> (codirigente filho do fundador- Alpha) <i>“...nessa parte de cobrar eles tem uma visão ainda de faculdade, nós estamos no interior e eles não entendem isso, o professor de faculdade ele não ta na área, ele sabe como funciona a área mais ele não ta nela. Então na cabeça de professor tem que cobrar e não pode cobrar barato (...) deixei a coisa andar e teve orçamentos que nós perdemos, por exemplo, porque eu deixei colocar o preço que eles quiseram e na realidade outras empresas foram lá e fizeram preço melhor...”</i> (codirigente fundador - Alpha) <i>“O problema foi por meu pai ser amigo dos clientes, por ter certa convivência ... Antes a gente aceitava e hoje em dia aqui não tem mais isso não e a gente discutia muito sobre isso mesmoantes da organização que a gente fez isso gerava muito atrito, antes da sociedade tinha que ser tudo do jeito dele, depois a gente começou a conversar a respeito disso.”</i> (codirigente filho do fundador - Alpha) <i>“A cabeça deles é diferente da minha, eles criaram um cronograma e uma agenda de trabalho e um monte de procedimento (...), acho que isso ai distancia o cliente da empresa e a gente vira uma máquina de trabalhar, nós já trabalhamos com máquina e programas que até evita que o cara pense na empresa dele então a proximidade é uma coisa muito importante de a gente ter... Na empresa de informática na minha cabeça não basta você ter o melhor programa, o relacionamento com os clientes é que faz a diferença...”</i> (codirigente fundador - Alpha)
Canalização dos conflitos cognitivos Ocorrido nos processos de DE 1; <u>2</u>; <u>3</u>; <u>4</u>	<i>“... no começo dificultava porque eu queria me envolver muito e eu vi que não deu certo a relação assim e ai eu fiquei mais na minha parte e o Kevin na dele, isso foi uma coisa que ajudou a manter muito bem a convivência entre a gente.”</i> (codirigente ex-funcionário - Alpha) <i>“Aqui, com a sociedade, ficou acordado assim, não importa se meu pai tem 60%, se a gente discordar vale a opinião dada pela maioria, se dois concordarem com uma decisão beleza, tem que aceitar.”</i> (codirigente filho do fundador - Alpha)

	<i>“O fundador no início foi meio contra, o seu filho não, ele concordou e apoiou, daí nós decidimos fazer essa modificação nos atendimentos, mesmo sabendo que a gente podia ficar perdido ali no momento, mas tinha que lidar com isso” (codirigente ex-funcionário - Alpha)</i> <i>“Nós somos em três, tudo que a gente vai fazer, quando um pensa de uma forma e o outro de outra coloca umas duas situações próximas daquilo que a gente quer fazer e vamos votar... eles me escutam muito e eu também passei a escutar eles, e os debates sobre os preços de alterações foram pra chegar num denominador comum...” (codirigente fundador - Alpha)</i> <i>“... ficou acertado assim que, às vezes, seria preciso tirar um pouquinho ali do valor, não cobrar dos clientes antigos, porque antigamente pedia e a gente fazia qualquer alteração não cobrava nada e sempre as empresas grandes todas cobrando de tudo”. (codirigente filho do fundador - Alpha)</i>
Debate de ideias Ocorrido nos processos de DE <u>2</u>; <u>3</u>; <u>4</u>; <u>5</u>; <u>6</u>	<i>“Ele (o fundador) não estava sentindo ali na pele o que a gente estava passando, para atender um amigo, às vezes, comprometia e tomava muito tempo do suporte, descontrolava todo serviço e eu falei ‘o cara está pagando pouco para dar esse tipo de trabalho’, eu questionei muito isso aqui e agora não, a gente definiu tudo e criou uma tabela, com número de computadores e descrição do sistema que o cliente vai usar e tem que seguir.” (codirigente filho do fundador - Alpha)</i> <i>“Eu influenciei bastante essa decisão de cobrança por alterações e vinha falando isso há muito tempo Chegava lá na programação o problema pra mim e eu vinha e trazia pra eles (sócios) e a gente foi discutindo sempre sobre isso, eu falava ‘olha isso aqui vai dar trabalho a gente tem que cobrar’ (...) o fundador não tinha esse costume, nós três fomos conversando e acertamos tudo e está melhorando muito as coisas aqui.” (codirigente ex-funcionário - Alpha)</i> <i>“...eu lancei a ideia pra eles e disse que não era fácil construir. Eu não sabia bem como ia ser. Falei pra eles é um bom desafio pra gente, nós vamos passar um período apertado e a nossa discussão foi no rumo de ‘como seria possível fazer isso?’, nós discutimos e decidimos fazer investimentos para a firma em terrenos, já pensando em construir lá no parque tecnológico.” (codirigente fundador - Alpha)</i>
Análise de possibilidades Ocorrido nos processos de DE <u>2</u>; <u>4</u>; <u>5</u>; <u>6</u>	<i>“Já tinha sido conversado sobre essa sociedade, mas a ideia do meu pai era pegar uma equipe com todos sócios, até os funcionários serem sócios na empresa... mas a gente não tinha uma equipe boa pra incluir todos os funcionários na sociedade, então nós decidimos incluir só o codirigente ex-funcionário na sociedade.” (codirigente filho do fundador - Alpha)</i> <i>“O medo do fundador era do cliente cancelar o contrato e aí a gente foi e começou com os clientes novos,... eles (sócios) discutiam muito era em como é que vamos chegar no cliente e cobrar uma coisa que eu nunca cobreí, nós vamos perder os clientes, esse era o maior argumento que o fundador tinha. Eu dizia pra ele: ‘então vamos aos novos, eles não sabem e aí eles vão se acostumando, né’.” (codirigente ex-funcionário - Alpha)</i> <i>“A ideia do fundador era fazer um sistema só, não era nem a ideia de fazer on line, era fazer um sistema só que atendesse todos os clientes, começou daí, e aí com a evolução da tecnologia e com a internet aumentando, daí que a gente viu que seria melhor fazer on line...” (codirigente ex-funcionário - Alpha)</i> <i>“...a questão da decisão de ir para o parque é, vamos supor, um cliente que precisa de alguma coisa vai lá, igual na rua general que tem as oficinas de moto, o cara vai a uma e vai à outra pra ver qual que é a melhor, então eu vi assim que ali vai ter é muita competitividade e eu falei que gente nunca teve essa coisa de briga com outra empresa...” (codirigente filho do fundador - Alpha)</i>

Complementaridade na equipe Ocorrido nos processos de DE <u>2</u>; 3; 4; <u>5</u>; <u>6</u>	<i>“Eu acho que o casamento do meu filho com o codirigente ex. funcionário é perfeito, o que um faz o outro não consegue fazer, um é seguro com o que o outro faz, e vice e versa (...) Pra funcionar cada um tem que cuidar de uma área, isso é muito importante (...) cada um tem seu setor e funciona muito bem, são setores diferentes e a gente procura respeitar cada um na sua e interferir o mínimo possível na área do outro.”</i> (codirigente fundador - Alpha) <i>“A gente fazia muita alteração que passava três meses não se usava mais, ia lá no cliente e via que estava lá parada. Então, o codirigente ex. funcionário sentia isso mais que a gente porque ele fazia a alteração, ele que tem o trabalho de desenvolver e analisar. Hoje ele é que reclama mais do valor e fala que vai demorar as alterações vai ser difícil e eu falo: ‘beleza, vou passar assim para o cliente’. Eu só diminuo preço aqui se ele concordar(...) a nossa rotina em si já mudou, tudo é passado para ele ver se vai cobrar e como vai ser cobrado.”</i> (codirigente filho do fundador - Alpha) <i>“...a decisão foi sendo conversada, e eu comecei a fazer o programa novo, então, principalmente quando entra na minha área de desenvolvimento, por exemplo, eles respeitam muito o que eu falo e não me questionam, como ‘você ta enrolando ou o que você está falando não tem nada a ver’, respeitam o meu ponto de vista aqui e eu também respeito o ponto de vista deles, isso cada um na sua área.”</i> (codirigente ex-funcionário - Alpha) <i>“Eu não estou muito por dentro de a quantas anda a liberação pra construção no parque porque eu entro no meu mundinho aqui e cada um entra na sua parte e fica, mas a gente confia muito um no outro né, eu fico de lá resolvendo meus problemas, e não ficou pensando nossa ele ta lá no financeiro o que ta acontecendo, e eu sei que eles estão resolvendo os deles...”</i> (codirigente ex-funcionário - Alpha)
--	---

Na sequência, cada decisão estratégica é retomada para que sejam explicados os fatores de destaque a respeito de conflitos cognitivos que nela aparecem.

6.1.1.1 Especialização em Softwares

No ano de 2005 o fundador da Alpha formou uma sociedade para atuar na área de venda de equipamentos de informática e assistência em *hardware*, no intuito de atender às solicitações de clientes que necessitavam desses produtos e serviços. A princípio esse negócio foi bem sucedido, depois se tornou inviável, devido ao alto índice de inadimplência ocorrido. Conforme relato do codirigente ex-funcionário: *“o próprio fundador foi vendo a tendência, fez alguns negócios grandes que não deram certo e ele tomou prejuízos nessa parte...”*

Em 2008 a empresa experimentou uma grande crise financeira decorrente de prejuízos acumulados com as vendas de equipamentos. Diante dessa situação, surgiu o processo de decisão estratégica relativo à especialização em *software*. Pode-se dizer que, o fator de destaque **discordância** desencadeou tal processo de decisão levando o codirigente fundador a retomar os rumos da empresa em direção à especialização na prestação de serviços de programação.

Os dados mostram que, os diferentes processos de decisão estratégica apoiaram-se em diálogos dos codirigentes, a partir de seus distintos pontos de vista para chegar à decisão mais apropriada. No entanto, nesses diálogos, verificou-se também o surgimento de discordâncias. No processo de decisão estratégica referente à especialização em serviços, tais discordâncias foram muito claras entre os membros da equipe de direção já desfeita.

Além de enfrentar dificuldades em atuar nas vendas de produtos, esse codirigente não conseguiu impedir que dificuldades de relacionamento ocorridas na equipe anterior se mantivessem apenas como expressão de conflito do tipo cognitivo. Houve divergências pessoais e desacordos com conotação de conflito afetivo, o que contribuiu para o fim da sociedade.

Esse primeiro processo de decisão estratégica identificado está implicitamente relacionado com a formação de uma nova equipe de direção, segundo processo estudado. Embora os dois atuais codirigentes não tenham se envolvido diretamente naquele processo, tanto o ex-funcionário como o filho do fundador da Alpha já estavam sendo preparados para uma nova fase da empresa.

6.1.1.2 Formação da equipe de direção

O processo de decisão estratégica de formar a equipe de direção foi essencialmente conduzido pelo fundador da Alpha. O envolvimento dos dois novos codirigentes, seu filho e um ex-funcionário no processo relaciona-se fortemente com uma nova forma de administrar a empresa e com a direção dada aos negócios.

Com a formação da equipe, foi possível direcionar com maior índice de acertos o posicionamento estratégico que o fundador idealizava para a empresa, por meio da especialização em serviços de sistema de informação, por isso a empresa foi dividida em três setores: administração financeira, suporte aos clientes e programação. Esse último setor passou a ser responsabilidade do ex-funcionário, novo sócio que se graduou e se especializou em Análises de Sistemas.

Cada codirigente passou a se dedicar a sua área de atuação. Um trecho da entrevista com o codirigente ex-funcionário relata as mudanças: “...com a sociedade formada melhorou bastante a organização, a direção, cada um pegou uma coisa pra fazer, ficou bem mais controlado, antes o fundador fazia tudo não dava pra ele se focar...” O fundador deixou de atuar na programação de sistemas e passou a dedicar-se à administração financeira e a

alimentar a rede de relações com os clientes. O codirigente ex-funcionário, disposto a estudar e manter-se atualizado na programação, assumiu seu lugar.

Evidenciou-se que, a partir do processo de decisão estratégica de formar essa nova equipe de direção, a **canalização de conflitos cognitivos** tornou-se um fator de destaque, presente em praticamente todos os processos de decisão identificados. Pode-se dizer que, a busca por canalizar os conflitos e aproveitá-los positivamente na condução das decisões conjuntas, gerou a formação da nova equipe de direção.

A partir dessa formação, os dois codirigentes mais jovens passaram a discordar mais do fundador, se posicionando dentro da empresa. Contudo, mantiveram as discordâncias bem direcionadas, de modo a canalizar os conflitos surgidos para a ocorrência de modo cognitivo.

Segundo o relato dos codirigentes, não acontecem interferências nos setores de atuação de cada um; conseqüentemente, as contribuições individuais tornam-se mais preciosas, especialmente nos debates de ideias e nos momentos de discordâncias. A canalização de conflitos fica evidente na declaração do codirigente ex-funcionário, apresentada a seguir:

A gente nunca teve atrito pessoal do tipo olha só eu não gostei do que você falou, a gente nunca teve esse tipo de problema porque a gente separou bem o que cada um faz e a gente conversa sobre aquilo que interessa...a gente só vai passando uma coisa pro outro, mas não fica tendo muito contato pessoal. Com isso não dá tempo de ter problema de faltar assunto pra cair pro pessoal, eu acho que esse distanciamento evita muito isso... (codirigente ex-funcionário – Alpha)

A partir da formação da equipe de direção atual, os demais processos de decisão estratégica tornaram-se marcados pela participação e influência decisiva dos dois novos codirigentes, os quais são novos também em relação à idade comparada ao fundador. Aliás, essa diferença entre duas gerações revelou clara influência no próximo processo de decisão estratégico a ser apresentado.

6.1.1.3 Profissionalização dos processos de serviço

A partir do momento em que assumiu a gestão do setor de programação, o codirigente ex-funcionário se incomodou com as reclamações sucessivas dos clientes, uma situação complexa enfrentada até então pela empresa. A partir daí começou a tomar atitudes que

envolveram uma mudança significativa na forma de relacionamento com os clientes da empresa.

Além disso, com a equipe de direção formada, pode-se verificar que os dois novos codirigentes se aliaram e começaram a questionar sobre os rumos estratégicos necessários para impulsionar o desenvolvimento da empresa. Esses questionamentos foram muito apoiados por conversas estratégicas entre os codirigentes, e por meio delas foi conduzido o processo de decisão estratégica de profissionalizar a prestação de serviços.

Por isso, pode-se afirmar que os **debates de ideias** entre os codirigentes, ocorridos com mais energia, especialmente a partir da formação da equipe de direção, ajudaram muito a desencadear a profissionalização dos serviços. Pode-se constatar que se intensificaram a partir dos processos de decisão estratégica subsequentes, visto que a própria formação da equipe criou um ambiente favorável, de modo geral, ao surgimento dos conflitos cognitivos.

O fato é que o fundador preservava, até o momento desse processo de decisão estratégica, uma forma de atendimento aos clientes que privilegiava os relacionamentos de amizade, principalmente com aqueles clientes mais antigos. Essa postura causava várias situações de desordem no trabalho de programação. Além disso, como o fundador era a figura central até a formação da equipe, não havia um indivíduo responsável pelo setor, e os atendimentos ocorriam de forma aleatória, de acordo com o julgamento dos funcionários.

Nos relatos dos entrevistados sobre debates de ideias quanto a esse processo de decisão estratégica, pode-se constatar a participação e a influência preponderante dos dois codirigentes novos, os quais estavam diretamente envolvidos com a programação. Talvez, justamente por isso percebiam a necessidade de mudar a relação com os clientes e instituir procedimentos formalizados para a prestação de serviços. No relato a seguir, o codirigente filho do fundador comenta a situação que desencadeou tantos debates nesse processo de decisão estratégica:

...você se perdia fácil aqui, por exemplo, não se sabia qual alteração era a mais importante, qual levaria mais tempo, a gente ficava bem perdido, não só nas alterações, mas nos atendimentos também... a gente organizava tudo de acordo com o tom de voz do cliente, se ele estivesse muito bravo a gente fazia e, às vezes, era coisa que podia esperar e, também passava os amigos do meu pai na frente. (codirigente filho do fundador – Alpha)

Realizado esse processo de decisão estratégica, os codirigentes começaram a sentir seus efeitos no desenvolvimento interno e nas relações com os clientes. Outro debate de ideias se tornou central, e dessa vez, a precificação dos sistemas tornou-se o foco das discussões.

6.1.1.4 Reformulação da precificação

Nos relatos dos entrevistados, tornaram-se claras as diferenças de pontos de vista sobre a reformulação da precificação, as quais geraram impasses nesse processo de decisão estratégica. O fundador temia prejudicar as relações com os clientes antigos, seu filho preocupava-se com os orçamentos, enquanto o codirigente ex-funcionário buscava a valorização dos serviços de programação. Ele não abria mão de lançar tal reformulação, aproveitando melhor o uso das horas de trabalho no setor de programação, assim como faziam as empresas concorrentes no mercado em que atuam.

A solução do impasse originou-se da persistente **análise de possibilidades**, fator de destaque do conflito cognitivo. Depois de se engajarem nessa análise durante um longo período, os codirigentes decidiram, por fim, reformular a precificação das alterações nos sistemas, apenas dos clientes mais novos. Aqueles antigos continuariam sendo atendidos em suas solicitações. Isso, a partir de uma análise cuidadosa do codirigente ex-funcionário, a respeito das alterações solicitadas.

Pode-se afirmar que, especialmente nesse processo de decisão estratégica, a abertura para resolver divergências de opiniões revelou-se um elemento fundamental e contribuiu para canalizar os conflitos cognitivos e também enriquecer a análise de possibilidades. Nesse processo foram evidenciadas as mais expressivas manifestações de discordâncias de ideias entre os codirigentes.

Mas, notou-se que a opinião do fundador de que deveriam ter cautela para não perder os clientes foi considerada, principalmente a preocupação em relação aos contratos estabelecidos com aqueles mais antigos. O ponto de vista do codirigente filho do fundador também foi analisado: ele apoiava a ideia de conceder descontos para não perder os orçamentos de novos clientes, preocupando-se com a venda do sistema, enquanto o codirigente ex-funcionário defendia as cobranças como forma de valorizar os serviços prestados. Conforme relato do codirigente fundador, assim ele argumentava: “...*se as empresas grandes estão cobrando, por que é que a gente não vai cobrar, mesmo que seja mais barato?*”.

Pode-se perceber então que o resultado desse processo de decisão estratégica sintetizou o pensamento estratégico flexível dos codirigentes jovens com o prudente e conservador, apresentado pelo codirigente fundador, mais velho e mais experiente, como se evidencia no relato do codirigente filho do fundador, a seguir: *“...meu pai achava os preços muito caros, ficou com o pé atrás, receoso, então ele achou que ia dá problema, daí a gente diminuiu o preço da hora. Ele tinha muito medo da não aceitação...”*.

6.1.1.5 Reestruturação do sistema

O processo de decisão estratégica de reestruturar o sistema adotado pela empresa há 20 anos, alterado apenas no que tange a atualizações, decorreu da sobrecarga acumulada em função das diferentes versões adaptadas aos tipos de negócios de seus clientes. Além disso, o programa funcionava somente a partir de instalação no computador de cada cliente. Diante dessas circunstâncias, os codirigentes decidiram desenvolver um novo sistema virtual para acesso *on line*, conforme relato abaixo do codirigente ex-funcionário:

Esse é um grande projeto que a gente está já desenvolvendo, caro, mas foi um grande passo que a gente deu, além de existir essa necessidade do mercado, com o sistema que a gente tem eu não estou conseguindo integrar de uma forma eficiente, tem muita perda de informação aqui... a gente tem hoje é muito retrabalho, pelo fato de ter muito sistema, por eu não conseguir trabalhar o mesmo sistema com os diferentes clientes, ... demanda muito tempo mesmo com a ferramenta ágil que a gente trabalha, eu tenho que fazer um monte de vezes... (codirigente ex-funcionário - Alpha)

Nesse processo de decisão, tornou-se evidente que mesmo diante de discordâncias surgidas, os codirigentes se apoiaram muito na opinião uns dos outros. Sendo assim, a reestruturação de todo sistema antigo se tratou de um processo de decisão muito facilitado pela confiança existente entre os codirigentes, especialmente em relação à habilidade técnica de análise do codirigente ex-funcionário, responsável pela programação. Essa confiança se associa à **complementaridade na equipe**, outro importante fator que deu suporte ao conflito cognitivo nessa PE.

Nos diferentes processos de decisão estratégica tornou-se evidente que, na interação entre os codirigentes, há forte presença de respeito à competência de atuação do outro. Essa evidência se torna muito clara no processo de decisão estratégica de reestruturação do sistema, no qual a participação do codirigente ex-funcionário foi decisiva devido ao fato de

ser ele o responsável pela programação e por ter apontado a necessidade de mudanças no sistema.

6.1.1.6 Sede no parque tecnológico

Pode-se constatar que o processo de decisão estratégica concernente à sede nova no parque tecnológico foi iniciado pelo fundador da Alpha. Ele apresentou a ideia da mudança de sede e ficou encarregado de buscar informações para conduzir esse processo de decisão. Na percepção do codirigente ex-funcionário essa é “uma tendência” no município: *“... a ideia é construir no parque tecnológico e vamos pra lá porque lá vão ficar praticamente todas as empresas de informática de Rio Preto, então esse é nosso projeto atual...”*.

Além disso, a expectativa de construir uma sede nova com todas as adaptações que uma empresa do setor de informática necessita, motivou os codirigentes. Eles perceberam que, por meio de instalações apropriadas às suas atividades, estariam melhor instalados e preparados para crescer de maneira estruturada.

Nesse processo de decisão estratégica ficou perceptível a grande influência do fator de destaque **complementaridade na equipe**, expresso por meio da confiança no fundador, diante de sua experiência como empresário. Na concepção desse codirigente, a complementaridade funciona da seguinte forma: *“Pra funcionar cada um tem que cuidar de uma área, isso é muito importante, por exemplo, eu não entro na área do meu filho e ele não entra na minha, eu não entro na área do programador e vice e versa ...”*

Ficou também evidente nos relatos de entrevista que, no processo de decisão estratégica de reformular a precificação dos sistemas, a voz do codirigente ex-funcionário, especialista na programação, foi muito ouvida nos debates de ideias. Embora estivessem presentes nos relatos, interpretações divergentes por parte dos outros codirigentes sobre esse processo, a análise feita por ele a respeito da necessidade de mudanças na precificação se tornou inquestionável. Assim ocorreu, na medida em que as conversas estratégicas entre os codirigentes foram evoluindo.

Note-se que a dinâmica das relações entre os codirigentes na equipe de direção foi determinante nos processos de decisão estratégica por eles realizados. Pode-se verificar que os conflitos cognitivos presentes nas relações entre eles e, mais especificamente nos processos de decisão estratégica comentados acima, se associam com a aprendizagem em circuito duplo. Tais conflitos surgiram nos processos de decisão estratégica e desencadearam mudanças de

estado, tanto nos negócios da empresa como na mentalidade dos codirigentes em relação aos negócios.

Pode-se dizer que os conflitos cognitivos contribuíram para a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo. Na próxima seção serão discutidas as evidências desse tipo de aprendizagem nos diferentes processos de decisão estratégica identificados, para na seção subsequente se estabelecer relações entre os conflitos cognitivos e aprendizagem em circuito duplo.

6.1.2 Processos de decisão estratégica: ocorrências de aprendizagem em circuito duplo

Para cada processo de decisão estratégica realizado pelos codirigentes foi possível identificar, via análise de suas interações, a emergência de um processo de aprendizagem em circuito duplo (Argyris & Schön, 1978).

No quadro 6, exposto abaixo, apresentam-se fatores de destaque da aprendizagem em circuito duplo, surgidos diante dos processos de decisão estratégica. Com a finalidade de tornar clara a relação entre os processos e o desenvolvimento da aprendizagem em circuito duplo, e ainda reforçar o caráter empírico dessa descrição, foi indicado o fator de destaque dessa aprendizagem seguido de uma série de trechos de entrevistas, os quais a explicam empiricamente no processo de decisão estratégica. Desse modo, recuperam-se as palavras usadas pelos entrevistados, para detalhar de maneira mais eficaz a interação entre os codirigentes da Alpha e a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo nos processos de decisão estratégica.

Note-se que, na primeira coluna do quadro 6 estão indicados os fatores de destaque da aprendizagem em circuito duplo e os processos de decisão estratégica em que foram identificados. De modo semelhante ao quadro 5, os números sublinhados e negritados indicam que, na segunda coluna, o processo de decisão estratégica tem correspondente evidência empírica, expressa por meio das falas dos codirigentes entrevistados.

Quadro 6: Aprendizagem em circuito duplo na Alpha

Fatores de destaque	Fala dos entrevistados
Questionamento das ações atuais Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; 2; 3; <u>4</u>; <u>5</u>	<i>“...a gente não tinha experiência comercial, tinha experiência na área de serviços, que foi sempre na área que a gente atuou porque o programa é assim, a gente coloca o programa na empresa e cobra por mês a utilização desse programa e se o cliente não pagar o programa trava... a gente vendia máquinas em 10 pagamentos, o cara dava 10 cheques, se ia nesses cheques e descontava no banco, precisava do dinheiro e não tinha capital e o cara não pagava os cheques...a gente entrou em muita dificuldade financeira e</i>

	<i>daí nós paramos com hardware...” (codirigente fundador da Alpha)</i> <i>“...qualquer um que fizer um cursinho de informática formatava um computador, era muita concorrência e com preço abaixo e não tinha como a gente brigar...” (codirigente filho do fundador da Alpha)</i> <i>“...então cada empresa trabalha de um jeito, mas agora só cobrar a manutenção igual a gente vinha fazendo aqui eu desconheço.” (codirigente ex-funcionário da Alpha)</i> <i>“...nós estamos pegando o nosso programa pronto, o que já temos, e refazendo ele numa linguagem totalmente diferente, voltada pra web, pra nós não termos que ir mais no cliente instalar, o cara vai ter um link...a gente queria desenvolver um software não precise ir em nenhum cliente pra ele usar o sistema, fazer um sistema auto-didático, com treinamento on line, tudo feito aqui na empresa, a internet hoje permite isso ... é um projeto já iniciado e pra isso nós estamos mudando todo o nosso programa...” (codirigente fundador da Alpha)</i>
Mudança de pensamento Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>2</u>; <u>3</u>; <u>4</u>; <u>5</u>; 6	<i>“Nós paramos com hardware e fizemos um reajuste na empresa porque a gente tinha muitos clientes e muitos funcionários na época, mas não tinha nem como pagar os funcionários...diminuímos pra 10 funcionários e aumentamos a qualidade do nosso trabalho, então foi um ponto negativo que se tornou mais tarde muito positivo pra empresa, deu uma enxugada na empresa nessa época, muito boa.... fizemos a reformulação da empresa e caiu pra 80 clientes mais ou menos...” (codirigente fundador da Alpha)</i> <i>“ é o correto, eles estão profissionalizando a empresa. Hoje a empresa ainda não é como eles (sócios) gostariam que ela fosse, totalmente profissionalizada... na minha cabeça a maneira deles trabalharem não era a correta, porque eu nunca disse não pra um cliente, foi difícil...” (codirigente fundador da Alpha)</i> <i>“Na minha época de faculdade eu conversava muito com o pessoal que trabalhava em outras empresas e todas cobram, tem até empresa que não cobra a mensalidade, mas tudo o que for fazer ela cobra...” (codirigente ex-funcionário da Alpha)</i> <i>“Aqui na empresa a gente tem o sistema que eu trabalho e esse sistema já está saindo de linha porque já tem vários anos, então os codirigentes estão tentando evoluir na tecnologia... vai ser um sistema só, então a gente não vai ficar replicando o sistema como é hoje pra cada cliente que fecha nesse sistema antigo nosso, vai economizar um bom tempo...”(funcionário da programação na Alpha)</i> <i>“... lá vai ter todas as empresas de tecnologia, vai ter faculdade e universidades e vários tipos de curso, eu acho que a gente tem que estar no meio disso e principalmente eles que ainda tem muito que aprender, é bom pros nossos funcionários porque vai estar todo mundo centralizado...” (codirigente fundador da Alpha)</i>
Mudança de comportamento em relação ao negócio Ocorrido nos processos de DE <u>2</u>; <u>3</u>; 4; <u>5</u>; 6	<i>“as ideias que eu tinha antes, hoje eu tento por em prática, é conversado agora entre os três, hoje mesmo que ele não tenha gostado de uma decisão que estamos tomando, se ele viu que eu concordo e o codirigente ex. funcionário gostou, ele acaba aceitando mesmo que ele não tenha gostado...” (codirigente filho do fundador da Alpha)</i> <i>“A gente tinha uma travinha no sistema e tinha que ir lá no cliente e, às vezes, ele (o codirigente fundador) anotava num papel e estourava. Essa trava e tal dia o sistema parava de funcionar e tinha que ir lá no cliente e colocar outro arquívio, esse era o controle dele de pagamento, mas, às vezes ele esquecia esse dia e aí ligava um monte de cliente e a gente tinha que ir lá. Hoje essa trava eu passou por e-mail, ...no começo aqui tinha uns dias tensos, você não sabia o que estava acontecendo. Depois que a programação passou pra mim, com o tempo eu fui pegando e organizando</i>

	<i>e esse tipo de problema não acontece mais aqui na empresa...”</i> (codirigente ex. funcionário da Alpha) <i>“Isso trouxe muitas mudanças porque a forma da tecnologia é totalmente nova e foi por isso que eu fui fazer essa pós-graduação, pra entender melhor como funciona, fui fazer capacitação porque a gente teve que pegar uma pessoa com mais experiência nessa área pra começar a fazer essa parte, eu não estou acostumado com esse tipo de trabalho, é outra linguagem e outra forma de trabalhar...”</i> (codirigente ex-funcionário da Alpha)
Redefinição de objetivos Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>3</u>; <u>4</u>; <u>5</u>; <u>6</u>	<i>“Hoje é só programação e muitos clientes pedem a parte de hardware, mas nós não temos mais a intenção de trabalhar nessa área...”</i> (codirigente fundador da Alpha) <i>“...nós tivemos que dar uma parada e buscar melhorar os nossos processos internos, não buscar clientes novos, o que queríamos era melhorar aqui dentro e fazer atualizações bem feitas e diminuir o tempo de atendimentos e as reclamações...”</i> (codirigente filho do fundador da Alpha) <i>“...a minha tendência aqui é cobrar mais, minha ideia é cobrar praticamente tudo, nem que seja um valor pequeno, não cobrar apenas as coisas rotineiras referentes a governo...”</i> (codirigente ex-funcionário da Alpha) <i>“ Com esse sistema dá pra gente atender a nível nacional porque eu não preciso ir lá, dá pra fazer atendimento 100% on line, a minha manutenção vai estar aqui, o cliente vai acessar um link apenas...”</i> (codirigente ex-funcionário da Alpha) <i>“Queremos crescer com esse projeto novo do sistema on line, nossa ideia é partir a nível Brasil, a gente está preparando o sistema pra isso...”</i> (codirigente filho do fundador da Alpha). <i>“Nós queremos crescer, queremos estar no parque tecnológico e futuramente com uma gama maior de clientes...”</i> (codirigente ex-funcionário da Alpha)

A aprendizagem em circuito duplo ocorreu nos processos de decisão estratégica e desencadeou as mudanças de pensamento estratégico dos codirigentes, além de tê-los impulsionado à ação de tomar decisões desse tipo. A seguir, a ocorrência da aprendizagem será explicada para cada processo, com destaque nos fatos que a evidenciaram e nos fatores os quais refletem sua expressão.

6.1.2.1 Compreensão da importância de recuperar o foco na prestação de serviços de *software*

No processo de decisão estratégica de especialização em *software* o **questionamento das ações atuais**, expressa a aprendizagem em circuito duplo por envolver a revisão de valores e dos pressupostos básicos vigentes. Nesse processo, tal questionamento surgiu diante das dificuldades do fundador da Alpha de atuar na área comercial de venda de equipamentos e assistência técnica em *hardware*: *“Existe muita sacanagem na área de informática, o cara faz um cursinho de informática aí e já bota uma placa na frente da casa dele que formata máquina...”* (codirigente fundador da Alpha).

O codirigente fundador aprendeu mediante novos valores e situações enfrentadas no seu setor de atuação. Tornou-se imperativo o recuo do crescimento da empresa para se lidar com as dificuldades financeiras, estruturando melhor o seu desenvolvimento. Apenas crescer deixou de ser importante; o principal passou a ser a correção dos rumos da empresa e a redefinição dos objetivos para crescer de forma estruturada. Por isso, no ano de 2009, foi então desfeita a sociedade anterior, reduziu-se o número de 15 para 10 funcionários na busca de uma reestruturação da organização para então se desenvolver outra vez, mas em uma nova direção.

O codirigente ex-funcionário, no momento do processo de decisão estratégica de especialização em serviços, estava graduando-se em análise de sistema. O filho do fundador encontrava-se numa transição de filho do dono para sócio, com a atribuição da gerência do setor de suporte aos clientes, dada pelo seu pai. Pode-se dizer então que, indiretamente, esse foi o primeiro processo de decisão estratégica da equipe de direção, ainda não oficializada, pois esses dois codirigentes já eram considerados centrais pelo fundador para viabilizar a especialização dos serviços de programação. Subsequentemente, o segundo processo de decisão estratégica identificado tratou da formação da equipe.

6.1.2.2 Entendimento da necessidade de descentralizar a gestão

A partir do processo de decisão estratégica de formar a equipe de direção constatou-se ter ocorrido nos codirigentes uma **mudança de pensamento**, a qual acarretou o amadurecimento do filho do fundador sobre sua condição de dono do negócio. Ele se tornou sócio e se envolveu nos processos de decisão estratégica; mais que isso, ele passou a se posicionar diante do pai, fundador da empresa. Ao mesmo tempo, esse fundador reconhece que precisa descentralizar a gestão para possibilitar o desenvolvimento da empresa.

Percebe-se ter ocorrido a descentralização também do poder, como se evidencia na fala do codirigente filho do fundador: *“Hoje não, meu pai não fica aqui direto, não toma as rédeas da reunião e, tudo mais eu e o codirigente ex-funcionário que resolvemos...”* (codirigente filho do fundador da Alpha). Houve nesse processo de decisão estratégica uma importante descentralização administrativa: o fundador cedeu espaço para uma atuação mais ampla de seu filho que já trabalhava na empresa há alguns anos, mas sem qualquer poder de decisão e com um forte estigma de filho do dono.

A formação da nova equipe de direção surgiu a partir do questionamento dos pressupostos vigentes do próprio fundador. No momento da formação da equipe, convencido

de que se encontrava desatualizado na função de programação do sistema, o fundador entrega tal função para o funcionário, o qual tornava-se seu sócio naquele momento.

Quando eu comecei a soltar a programação foi quando realmente a empresa começou a crescer e eu comecei a administrar melhor.... a parte financeira que sempre foi uma bagunça, e eu nunca tive tempo, pagava conta atrasada com dinheiro na conta, pagava conta errada. Não tinha ordem porque a informática te toma, a parte de programação igual eu fazia já teve época que eu programava 36 horas seguidas e dormia meia hora 40 minutos porque eu tinha que entregar o programa pro cliente, então com uma carga desse tipo nas costas como é que você vai fazer a administração... (codirigente fundador da Alpha)

O codirigente ex-funcionário passa a expressar pensamentos de dono e a contribuir mais incisivamente nos processos de decisão estratégica com sua perícia técnica e conhecimentos de programação. O codirigente filho do fundador relata essa transição no comportamento do codirigente ex-funcionário por meio das seguintes observações:

...ele ter se tornado um sócio, foi um avanço grande porque, ele sempre foi muito esforçado, mas como dono acho que ele cuida melhor da empresa, não pensa mais só como funcionário e, o negócio começou a andar (...). Ele trouxe bastante resultado pra cá e trouxe também muita tecnologia e ideias. Muitos problemas antigamente não tinham solução e depois que ele começou a estudar, não tinha nada mais que não houvesse solução, essa decisão ajudou muito no crescimento da empresa... (codirigente filho do fundador da Alpha)

Daí notou-se que todos os codirigentes se alinharam quanto aos interesses de desenvolvimento da empresa.

6.1.2.3 Transformação no modo de se relacionar com os clientes e ordenação dos processos

No processo de decisão estratégica de profissionalizar os processos de prestação de serviços o **questionamento das ações atuais** está representado pela conscientização dos codirigentes mais jovens a respeito das dificuldades de se relacionar com os clientes. Eles lidavam em seus setores de atuação com muitas reclamações a respeito da prestação de serviços, fruto da desorganização nesses processos. Além disso, a prática de tratamento diferenciado, dado pelo codirigente fundador aos seus clientes mais antigos, desequilibrava o fluxo de trabalho no setor de programação, conforme seu próprio relato: “...eu tava

atrapalhando todo o andamento da empresa e ai nem telefone, quando o cliente liga pra mim eles nem passam... eu tive que aprender a falar isso pra um cliente- não vou te prometer, vou ver com eles o que está acontecendo...”

A prática de profissionalização dos procedimentos de prestação de serviços envolveu o desenvolvimento de um cronograma de atendimento aos clientes. Os codirigentes desenvolveram requisitos de prioridade para classificar os atendimentos em: normal, urgente e melhoria crítica. Nesse esquema, há uma lista de espera com prioridades no atendimento, julgada pelos codirigentes responsáveis pelos setores de suporte e programação.

Quando eu entrei na programação, eu comecei a pensar nas mudanças, porque no dia a dia você tendo ali as situações você consegue ir organizando melhor, agora começou a evoluir essa ordem e isso facilitou o trabalho na programação, no setor de suporte e em todo o processo de atendimento. A gente abriu um sistema de controle desde a hora que eles recebem o atendimento, eu consigo ver tudo, quem solicitou o atendimento, qual técnico que atendeu, que dia que foi. Eu consigo ter todo o trajeto dos acontecimentos aqui....Não tinha um responsável pelo setor, eu fazia e implantava o sistema, às vezes, eu estava na rua em cima da moto e o pessoal me ligando, sabe, então não tinha como... (codirigente ex-funcionário da Alpha)

O fundador precisou rever os conceitos sobre a forma de se relacionar com seus clientes, pois havia muita informalidade. Na concepção do fundador, relacionar-se com os clientes de maneira mais próxima e amistosa era importante; ademais, entendia que os clientes deveriam ser atendidos em todas as suas solicitações. O relato a seguir, demonstra seu ponto de vista: “... eu achava que muito procedimento ia distanciar o cliente da empresa e a gente vira uma máquina de trabalhar, nós já trabalhamos com máquina e programas que até evita que o cara pense na empresa dele.”

Os dois codirigentes mais jovens questionaram os pressupostos vigentes e pressionaram a mudança de comportamento do fundador em relação ao tratamento dos clientes, especialmente os mais antigos, os quais muitas vezes, ditavam o ritmo de trabalho dos programadores. Para contribuir com a profissionalização do processo de prestação de serviços, o codirigente fundador se afastou das atividades cotidianas da empresa e cedeu espaço para a administração dos novos codirigentes com o intuito de que eles estabelecessem uma nova forma de se relacionar com os clientes e, além disso, resolvessem os problemas acarretados pela desordem do setor de programação.

Os codirigentes realizaram a **redefinição de objetivos** nesse processo de decisão estratégica, compreenderam que era preciso profissionalizar os procedimentos internos de prestação de serviços. Antes de se posicionarem para buscar outros clientes para a empresa, precisariam melhorar a relação de trabalho com os clientes atuais. Mais uma vez, se reestruturar tornou-se importante para o crescimento dessa PE.

6.1.2.4 Atenção às práticas de mercado com a compreensão de erros na forma de se trabalhar

Pode-se dizer que a aprendizagem em circuito duplo constatada no processo de decisão estratégica de profissionalizar a prestação de serviços se estendeu para o processo de decisão estratégica de reformular a precificação dos sistemas. Nele, houve intensa **mudança de comportamento em relação ao negócio**.

O codirigente ex-funcionário fez faculdade de Análise de Sistema e nessa oportunidade, se relacionou com professores e colegas que atuavam em outras empresas do setor, inclusive as concorrentes da Alpha. Esse momento favoreceu a mudança de quadro mental do codirigente, que passou a questionar os pressupostos básicos vigentes na empresa. Além de reestruturar os serviços de programação, buscou incentivar mudanças na forma de precificação dos sistemas, amparado pelo discurso de que o comportamento em relação ao negócio precisava ser modificado.

Nesse processo de decisão estratégica, podem ser constatadas trocas de experiências entre os codirigentes. O fundador entendia que os clientes deveriam ser atendidos em todas as suas solicitações, sem qualquer variação na precificação para alterações nos sistemas, por exemplo. O codirigente ex-funcionário compartilhava informações sobre a precificação diferente praticada no mercado pelas empresas concorrentes e se posicionava em prol da valorização dos serviços que desenvolvia na programação.

Antigamente a receita era a implantação e a manutenção, hoje são mais esses serviços de alteração que acontecem, é uma receita extra que tem nos ajudado bastante. Antes gerava muito serviço, agora mesmo que o cliente não use as alterações que eu faço no sistema, as minhas horas não são perdidas... (codirigente ex-funcionário da Alpha)

O apoio do codirigente filho impulsionou esse processo de decisão estratégica e aconteceu devido ao reconhecimento do trabalho do codirigente ex-funcionário, de acordo com o relato a seguir: *“ele fazia muita alteração, passava três meses lá no cliente e via que não se usava, tava parada...ele sentia isso mais que a gente porque ele fazia a alteração, tinha todo trabalho de desenvolver e analisar...”*

Os motivos por trás do posicionamento do codirigente ex-funcionário foram considerados legítimos pelos demais codirigentes, posto que as suas justificativas sobre a necessidade de reformular a precificação dos serviços de alteração dos sistemas foram bem fundamentadas. O codirigente filho do fundador comentou sobre isso: *“Ele (codirigente ex-funcionário) dizia assim – ‘se as empresas grandes estão cobrando porque é que a gente não vai cobrar?’ E ele tem certa razão porque, às vezes, tem muita alteração e muita mudança...”* (codirigente filho do fundador - Alpha)

Os codirigentes se convenceram ao perceberem que o posicionamento do codirigente ex-funcionário não estava voltado para seu benefício pessoal, mas valorizava os serviços prestados pela empresa; então houve reavaliação dos valores que guiavam suas ações, contudo, foram mantidos os objetivos compartilhados pela equipe de direção. Percebeu-se que as informações fortaleceram ainda mais a necessidade de rever conceitos no esquema de precificação dos serviços e de se renovar a partir das práticas do mercado.

6.1.2.5 Incentivo para inovar e expandir a atuação no mercado

A lógica do processo de decisão estratégica de reestruturar o sistema usado na programação reside em expandir os negócios da empresa. Nele, houve a **redefinição de objetivos** organizacionais associado a uma grande **mudança de comportamento em relação ao negócio**.

Pode-se constatar que, o interesse de reestruturar o sistema partiu dos codirigentes filho do fundador e ex-funcionário. Expandir as atividades seria possível apenas por meio de uma ferramenta virtual, a qual possibilitaria oferecer soluções em sistemas para todo país, sem contudo, disponibilizar treinamento e suporte técnico presenciais. Além disso, os codirigentes perceberam uma tendência no mercado para o uso de ferramentas virtuais, conforme enfatiza o codirigente filho do fundador:

Uma grande decisão que a gente teve foi o desenvolvimento do projeto novo de sistemas, a gente está desenvolvendo um sistema voltado pra internet, que vai rodar na nuvem... agora o pessoal está querendo integrar as empresas e trabalhar assim, uma empresa vê a movimentação da outra e de várias filiais...

Essa mudança de sistema *desktop* para virtual foi motivada pelo desejo de expandir mercado e atender cidades mais distantes da região de São José do Rio Preto. Mas, além disso, constatou-se um questionamento sobre a necessidade de renovação tecnológica na empresa. O

codirigente ex-funcionário desafiou o programa que a empresa adotava, pois na sua perspectiva havia necessidade de evoluir a programação, envolver uma mudança radical no sistema que se já se apresentava obsoleto no mercado. Segundo esse codirigente: “...*alguns clientes mais estruturados já comentavam ‘quando vai ser web?’*”

O codirigente filho do fundador compartilhou a necessidade de inovação no sistema, por meio dessa fala: “... *as necessidades também nós confrontam, a gente precisava fazer algo novo e tudo num sistema só...*” Contudo, por parte do codirigente filho, notou-se uma preocupação maior, fruto do seu amadurecimento como codirigente na empresa. Houve uma evolução de pensamento trazida pela troca de *status* de filho do dono para dono da Alpha. Isso acarretou uma mudança de comportamento em relação ao negócio, levando-o a buscar formas de crescer e expandir a atuação da Alpha no mercado. No relato citado abaixo ele expressou tal preocupação:

...estamos preparando a nossa estrutura pra que no ano que vem a gente possa ir a fundo e buscar outras cidades, outros ramos de negócios, porque ficar aqui acomodado não vai ter como, a gente quer mais eu preciso de mais e ele (codirigente funcionário) precisa de mais. Meu pai, ele já está com a vida dele pronta a gente é que tem que correr atrás. Eu me sinto meio que pressionado a estar olhando ali para frente...

Pode-se verificar que os codirigentes redefiniram os objetivos da empresa e começaram a projetar seu crescimento. Uma nova ordem na Alpha seria instaurada por meio da renovação do programa, o qual passaria a ser, além de virtual, único para todos os clientes e resolveria então as dificuldades de realizar diferentes atualizações no sistema. A expectativa foi também essa: “...*teremos uma redução de trabalho porque eu vou fazer alterações no sistema uma vez só, tudo interligado*” (codirigente filho do fundador).

6.1.2.6 Entendimento da necessidade de se posicionar no setor e se relacionar com outras organizações

No processo de decisão estratégica relacionado à mudança da sede para o parque tecnológico do município, evidenciou-se que os codirigentes foram impulsionados pela necessidade de se posicionarem melhor geograficamente e interagirem com outras organizações do setor de tecnologia da informação. Nesse processo, percebe-se a **mudança de pensamento** dos codirigentes em relação às perspectivas futuras da empresa.

Os codirigentes acreditavam que o parque tecnológico poderia promover maior visibilidade para a empresa, já que ali estariam concentradas organizações importantes, tais como universidades e órgãos governamentais de apoio ao setor. O codirigente filho do fundador expressou suas expectativas no relato a seguir:

Nós tomamos a decisão de não ter mais essa sede aqui e mudar pra lá. Eu acho que está dando certo e, o interessante em ir é porque todas as empresas de tecnologia vão estar lá. Então a gente já está bastante tempo no mercado...

Os codirigentes perceberam a importância de se relacionarem com outras organizações, inclusive estabelecer cooperação com empresas concorrentes. A lógica do pensamento estratégico foi cooperar para competir com mais vitalidade. Além disso, perceberam que oportunidades poderiam surgir a partir da aproximação de órgãos de fomento do setor, os quais poderiam contribuir para aprimorar o posicionamento da Alpha no setor de tecnologia de informação de São José do Rio Preto.

Foi possível perceber que os conflitos cognitivos presentes nas relações entre os codirigentes e, mais especificamente nos processos de decisão estratégica, possuem vínculos estreitos com a aprendizagem em circuito duplo. Eles surgiram nos processos de decisão estratégica e desencadearam mudanças de estado, tanto nos negócios da empresa como na mentalidade dos codirigentes em relação aos negócios.

Nos resultados desse estudo, quando se discutiu a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo, evidentemente, se estava fazendo referência às mudanças decorrentes dos processos de decisão estratégica, as quais só foram realizadas a partir da mudança da lógica de ação dos codirigentes. Tais mudanças são fruto do efeito da aprendizagem em circuito duplo, desencadeadas a partir das ocorrências de conflitos cognitivos. Na próxima seção, tais as relações entre essa aprendizagem e os conflitos cognitivos serão estabelecidas.

6.1.3 Relações entre conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo

Na exploração dos efeitos do conflito cognitivo dentro da equipe de direção e de sua influência no comportamento dos codirigentes, constataram-se as relações com a aprendizagem em circuito duplo, associada a reflexões desencadeadas a partir do surgimento dos conflitos cognitivos. Essa associação pode ser constatada por meio da ligação entre os elementos que expressam o conflito cognitivo e a aprendizagem em circuito duplo, identificado nos relatos empíricos. O quadro 7 apresenta tais associações.

Quadro 7: Fatores que destacam associações entre aprendizagem em circuito duplo e conflito cognitivo em alguns processos de decisão estratégica da Alpha

Processo de DE	Relações: Conflito Cognitivo e Aprendizagem em Circuito Duplo
2- Formação da equipe	Complementaridade na equipe, canalização de conflitos cognitivos $\Leftrightarrow$ mudança de pensamento, mudança de comportamento em relação ao negócio
3 - Profissionalização dos serviços	Discordâncias, debate de ideias $\Leftrightarrow$ questionamento das ações atuais, mudança de comportamento em relação ao negócio
4 - Reformulação da precificação	Análise de possibilidades, discordâncias, debate de ideias $\Leftrightarrow$ redefinição de objetivos, questionamento das ações atuais
5 - Reestruturação do sistema	Debate de ideias, complementaridade na equipe $\Leftrightarrow$ questionamento das ações atuais, redefinição de objetivos

Pode-se evidenciar, em alguns processos de decisão estratégica identificados na Alpha, a presença de conflitos cognitivos associados à aprendizagem em circuito duplo, quais sejam: formação da equipe de direção, profissionalização dos serviços, reformulação da precificação e reestruturação do sistema. Constatou-se que os elementos citados como expressão do conflito cognitivo nos processos de decisão estratégica desencadearam a aprendizagem em circuito duplo, modificando o sistema de pensamento estratégico dos codirigentes, na medida em que tal aprendizagem alterou a lógica que motivava e conduzia a realização de suas ações. Houve aprendizagem em circuito duplo associada à reflexão promovida pelo conflito cognitivo.

Na medida em que os codirigentes questionaram suas ações e os rumos que a organização seguia, debatiam novas possibilidades, discutiam alternativas de direção e acabavam por desafiar os pressupostos vigentes, criavam novas regras e valores para condução de seu negócio. Esse redirecionamento que o conflito cognitivo impulsionou, especialmente nos processos de decisão estratégica mencionados, materializa a aprendizagem em circuito duplo. Por isso, contradições e visões distintas podem ser importantes aspectos no estímulo dessa aprendizagem, guiando os processos de decisão estratégica e o desenvolvimento da empresa.

A associação entre aprendizagem em circuito duplo e conflito cognitivo influenciou os processos de decisão estratégica na medida em que tais conflitos foram usados para facilitar a troca de informações entre os codirigentes, habilitados em se expressar e aceitar posições contraditórias e opiniões uns dos outros. Percebeu-se que, no processo de decisão estratégica

de reformular a precificação e profissionalizar os serviços, as ideias dos codirigentes foram muito debatidas e levaram ao reconhecimento de suposições erradas, as quais se baseavam em certos processos. Houve discordância e posterior análise de possibilidades que desafiaram os pressupostos vigentes, causaram questionamentos e mudanças de comportamento em relação ao negócio.

Dada a complementaridade dos codirigentes quanto ao seu campo de atividades, pode-se evidenciar que as conversas estratégicas foram enriquecidas, facilitaram a evolução de pensamento dos codirigentes e a redefinição de objetivos no processo de decisão estratégica de reestruturar o sistema. A expressão aberta de pontos de vista diferentes e interpretações distintas foram contribuições fundamentais para a qualidade das decisões estratégicas tomadas.

Os codirigentes interpretaram discordâncias nos processos de decisão estratégica de forma positiva, entenderam que as divergências permeavam os objetivos organizacionais, ou seja, a grande preocupação era a empresa, e isso facilitou a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo. Com os debates de ideias e o reconhecimento da complementaridade houve a dissociação de ideias pré-concebidas. Essa realidade contribuiu na busca dos codirigentes por desenvolver mais e melhores opções estratégicas.

Esse é o movimento de aprendizagem em circuito duplo, no qual os debates entre os codirigentes produzem uma corrente de informações conflitantes e causam o conflito cognitivo entre os codirigentes nos processos de decisão estratégicas. Esse movimento os leva a aprender. A efetivação da aprendizagem em circuito duplo aconteceu por meio da suficiente criação de conflito cognitivo.

Nesse processo, os codirigentes recuperam e trocam informações, exercitam a memória, recorrem a experiências passadas, o que acaba por estimular repentinas compreensões sobre diferentes possibilidades e alternativas. A nova compreensão alterou todas as características de um problema ou situação, transformou-o em algo que pode ser tratado de forma mais criativa. As opções estratégicas foram geradas, resultado da aprendizagem em circuito duplo, como uma função da aprendizagem nos processos de decisão estratégica, via conflito cognitivo.

O conflito cognitivo serviu como fonte de energia dos codirigentes e os ajudou nos processos de decisão estratégica, criou oportunidades para a mudança e o crescimento, o qual acabou por gerar as reflexões que alimentaram o processo de aprendizagem em circuito duplo. Notou-se que a partir dele, os serviços de programação foram profissionalizados, houve a reformulação da precificação e a reestruturação do sistema. Pode-se dizer que a aprendizagem

em circuito duplo, ocorrida nos processos de decisão estratégica foi uma construtiva consequência dos conflitos cognitivos.

6.2 PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA: CASO BETA

Essa empresa, localizada em Ribeirão Preto, no interior de São Paulo, foi fundada em 2005, como um *spin off* para o desenvolvimento de vacinas e imunomoduladores que atuam no controle de doenças infecciosas e câncer, e recebe apoio financeiro de projetos de órgãos governamentais, como o CNPq e a CAPES.

Atualmente, com nove funcionários, atua na transferência de tecnologia, proteção da propriedade intelectual, gestão de projetos de inovação, avaliação da viabilidade tecnológica, estudos pré-clínicos e clínicos de vacinas, fármacos e biofármacos. O elo da cadeia produtiva em que atua posiciona-se na base do ciclo de P&D, cumpre o papel de acelerador do tempo de desenvolvimento de produtos e resolve importantes barreiras e gargalos observados no início da cadeia.

A sua equipe de direção é composta por pai e filha; classifica-se, portanto, como familiar. Os dois codirigentes que nela atuam estão diretamente envolvidos na gestão estratégica da empresa. As porcentagens na sociedade são: 15% da filha sócia e 75% de seu pai. Seu surgimento relaciona-se com a formação profissional do codirigente pai, médico, pesquisador e professor da Universidade de São Paulo (USP) que envolveu sua filha na gestão de seus projetos de pesquisa, conforme relata essa codirigente:

...quando comecei a fazer faculdade de economia, comecei a trabalhar com meu pai em gestão de projetos, projetos de pesquisa CNPq, FAPESP, todos era eu que estava gerenciando. Era a época que ele tinha projetos institutos do milênio, eram projetos grandes do CNPq, envolviam 500 pesquisadores, no Brasil inteiro e era eu quem gerenciava esses projetos pra ele... (codirigente filha do fundador - Beta)

Dos projetos conduzidos surgiram produtos, contudo, a universidade não tinha competência e nem mesmo pessoas qualificadas para desenvolvê-los. Assim, os projetos resultavam apenas em artigos científicos. Então, pai e filha fundaram a empresa Beta, a partir do desejo do codirigente pai de tirar os projetos do papel e torná-los produtos e serviços.

Nela, as funções dos codirigentes foram delimitadas desde o princípio. O codirigente pai controla a administração científica, faz os contatos, realiza *networking* e traz os serviços, enquanto a codirigente filha cuida da administração dos projetos de pesquisa e da empresa, e

assim seguem formas diferentes de trabalho. Segundo a codirigente filha a regra é essa: “*Em projetos, a gente respeita cada norma da agência de fomento e na empresa você tem que seguir e pagar as contas e tentar chegar em lucro...*”

As atividades da Beta se iniciaram na incubadora de empresas Supera, situada no Campus da Universidade de São Paulo (USP), onde foram estabelecidas diferentes plataformas tecnológicas, inclusive para P&D. De 2005 a 2011 a empresa permaneceu na incubadora. O prazo de incubação, normalmente de três anos, já havia vencido e foi prorrogado devido a dificuldades de encontrar as instalações compatíveis. Além da finalização de seu processo de maturação, contribuiu para sua saída, a dificuldade de fazer adaptações às normas da ANVISA dentro da incubadora.

Por volta do ano de 2009, tais dificuldades de adaptações, aliadas à perda de importantes funcionários, acarretaram uma forte crise na empresa. Nessa situação, a Beta começou a buscar parceiros comerciais que pudessem sustentar sua saída da incubadora. Recorreu à contratação de uma consultoria internacional, por meio da Biominas. Os codirigentes foram para os Estados Unidos, tiveram muitas experiências de negociações.

Contudo, apenas em 2011 surgiu o atual parceiro industrial da empresa, uma indústria nacional do setor veterinário. A Beta tornou-se seu braço de P&D de produtos e processos biotecnológicos. O primeiro acordo realizado foi um comodato de área. Essa indústria cedeu um espaço no fundo de suas instalações e a empresa passou a ocupar uma área física de 40 metros, atualmente ampliados para 120 metros.

Nesse espaço foi possível desenvolver melhor os serviços laboratoriais, trabalhar de acordo com as normas propostas pelos órgãos regulatórios e controlar a qualidade. Foi realizada a contratação de uma diretora científica para cuidar da viabilidade técnica e implantou-se a gestão da qualidade para prestação de serviços, com envolvimento tanto de procedimentos adotados no laboratório, como na gestão dos serviços.

O número de serviços específicos solicitados pelos parceiros cresceu muito ao longo dos anos. Atualmente, eles começaram a se interessar pela empresa e realizaram a proposta de sociedade por meio da compra de 50% da Beta. O processo de negociação dessa nova sociedade já foi iniciado, contudo, ainda não estava oficializado até o momento da pesquisa.

Os codirigentes da Beta demonstraram entusiasmo com a ampliação da parceria. Além de construir uma sede maior no terceiro piso do prédio de seus parceiros, a sociedade oportunizará um projeto de expansão da empresa por meio de *contract research organization* (CRO), que significa empresa de desenvolvimento tecnológico de pesquisa e de *contract manufacturing organization* (CMO), empresa contratada para manufatura de serviços. Além

disso, a parceira viabiliza a intensificação de investimentos financeiros importantes para a continuidade da Beta, conforme relato de seu codirigente fundador:

...eu não conheço outra empresa que tenha o perfil como a nossa, a gente começou por ter uma ideia, e dentro da universidade e está quase chegando ao mercado, nós fizemos toda a parte de desenvolvimento e isso no Brasil é muito difícil pra uma empresa fazer porque é muito caro e nós não temos recursos pra fazer tudo isso, não temos recursos financeiros e nem recursos humanos pra fazer tudo isso e estrutura física... (codirigente fundador - Beta)

Atualmente a Beta desenvolve tecnologias para a sua sócia parceira de duas formas: por meio da execução dos procedimentos rotineiros ou da transferência de tecnologia para que os funcionários dessa empresa a implantem.

A seguir, os processos de decisão estratégica realizadas nessa PE serão estudados. Tais decisões identificadas no estudo referem-se à contratação de consultoria internacional com o propósito de sair da incubadora; estabelecimento de parceria; controle de qualidade e especificações e sociedade com os parceiros.

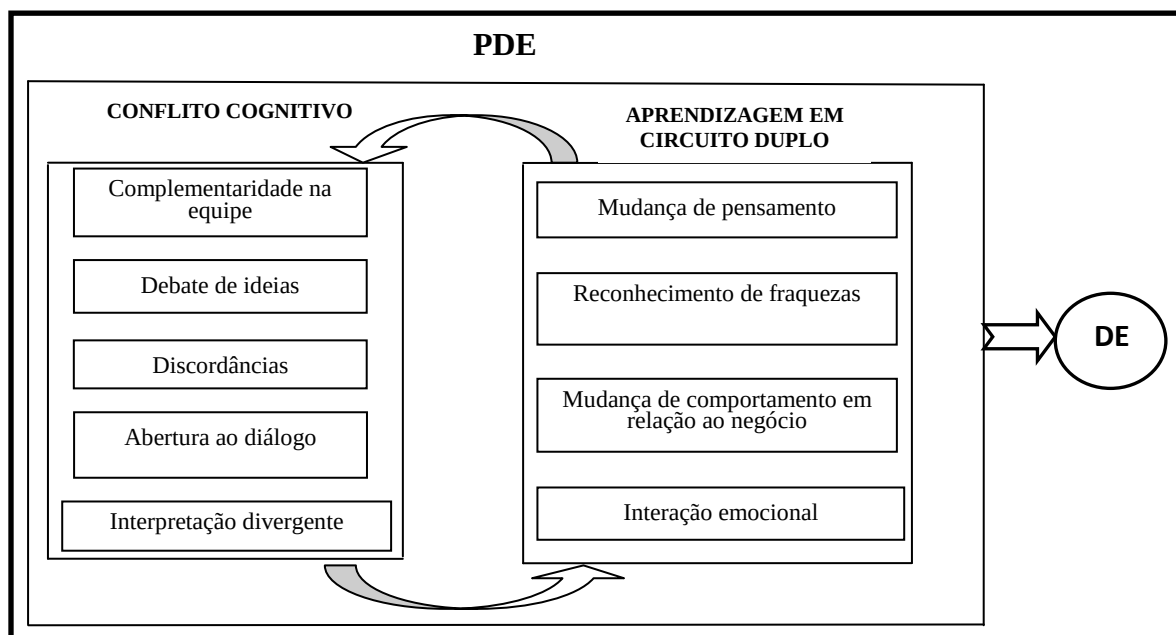
Um panorama geral de cada processo de decisão estratégica é apresentado na sequência, por meio do quadro 8, o qual foi criado a partir dos dados empíricos e considerando-se a cronologia dos principais processos de decisões estratégicas conduzidos pelos codirigentes nos últimos cinco anos. Nesse quadro estão também descritos os fatores de destaque, os quais ajudam a explicar como os codirigentes realizam o processo de decisão estratégica nessa PE. Observe-se que tais fatores, indicados na segunda coluna do quadro 8, são códigos importantes na análise dos dados com o uso do *software* Atlas-Ti. Na terceira coluna, além de códigos, destaca-se a identificação da aprendizagem em circuito duplo para cada processo de decisão estudado.

Quadro 8: Decisões estratégicas consideradas para o caso Beta

Decisões estratégicas/ano	Fatores de destaque nos processos de decisão estratégica	
	Conflito cognitivo	Aprendizagem em circuito duplo
1- Contratação de Consultoria Internacional (2009) – Dificuldades em obter licenças da ANVISA leva à busca de parcerias para sair da incubadora e reestruturar a empresa.	Abertura ao diálogo; discordâncias; complementaridade na equipe; análise de possibilidade; debate de ideias; reconhecimento de alternativas	<u>Entendimento de que para a manutenção da empresa seriam necessárias alianças e parcerias.</u> Interação emocional; experiência acumulada; mudança de comportamento em relação ao negócio; questionamento dos pressupostos vigentes; mudança de pensamento; redefinição de objetivos; questionamento das ações atuais
2- Estabelecimento de Parceria (2011) – Consolidação de uma sede, apoio ao crescimento e diversificação dos serviços prestados.	Abertura ao diálogo; discordâncias; resolução de divergências; análise de possibilidade; canalização dos conflitos cognitivos; interpretação divergente; debate de ideias; conversa estratégica; complementaridade na equipe	<u>Reconhecimento do mercado além dos laboratórios da universidade e dos projetos de pesquisa financiados pelo governo</u> Interação emocional; troca de experiência; mudança de comportamento em relação ao negócio; mudança de pensamento; reconhecimento de fraquezas; redefinição de objetivos
3- Controle de qualidade e especificações (2012) – Gestão da viabilidade técnica de prestações dos serviços, controle de normas e legislação para garantir investimentos.	Abertura ao diálogo; complementaridade na equipe; confiança; controle conjunto; opiniões diferentes; discordâncias; interpretação divergente; debate de ideias	<u>Compreensão das dificuldades de se conduzir uma empresa de P&D (pesquisa e desenvolvimento) traduzida na aplicação de estratégias de controle de qualidade.</u> Comportamentos modificados; mudança de pensamento; mudança de comportamento em relação ao negócio; aprender fazendo; reconhecimento de fraquezas; redefinição de objetivos; interação emocional
4 --Sociedade com os parceiros (2014) - Ampliação das instalações físicas e possibilidades de entrada em mercados inexplorados no Brasil.	Canalização dos conflitos cognitivos; abertura ao diálogo; complementaridade na equipe; confiança; interpretação divergente; conversa estratégica; debate de ideias; discordâncias; opiniões diferentes; perspectivas diferentes	<u>Evolução da mentalidade de empresa de P&D para empresa de mercado</u> Interação emocional; mudança de pensamento; redefinição de objetivos; mudança de comportamento em relação ao negócio; troca de experiência; questionamento das ações atuais; reconhecimento de fraquezas; questionamento dos pressupostos básicos vigentes

O quadro 8 promove o subsídio necessário para se realizar o detalhamento da análise intracaso sobre o caso Beta. Além dele, a figura 4 exposta abaixo promove o foco nessa análise na medida em que sintetiza os principais fatores de destaque que explicam como os codirigentes realizaram os processos de decisão estratégica.

Figura 4: Fatores de destaque mais representativos dos processos de decisão estratégica da empresa Beta



Nas subseções a seguir serão explicados os diferentes fatores de destaque apresentados na figura acima e estabelecidas as suas relações.

6.2.1 Processos de decisão estratégica: interação entre os codirigentes e conflitos cognitivos

A partir do quadro 8, construído por meio das constatações empíricas, confirmou-se que há presença de conflitos cognitivos nos processos de decisão estratégica realizados pelos codirigentes da empresa Beta. Alguns fatores de destaque de conflitos cognitivos que apareceram com maior frequência nos diferentes processos de decisão estratégica estão no quadro 9, apresentado na sequência.

Note-se que na primeira coluna desse quadro estão indicados os processos de decisão estratégica em ordem cronológica, nos quais os fatores de destaque referenciados estão presentes. Aqueles sublinhados indicam que na segunda coluna se encontra correspondente evidência empírica, expressa por meio das falas dos codirigentes entrevistados.

Quadro 9: Fatores de destaque do conflito cognitivo na Beta

Fatores de destaque	Fala dos entrevistados
Abertura ao diálogo Ocorrido nos processos de DE 1; 2; 3; 4	“...a gente já estava pensando em desativar a empresa, fechar ela em final de 2009 e eu e meu pai conversávamos muito e víamos que o faturamento não estava dando e não dava pra manter a empresa apenas com projetos e não tinha como manter os salários...fomos para os Estado Unidos e tivemos 50 reuniões agendadas, várias conversas e filtramos e saímos de lá com 10 possibilidades de negócio boa...Estava avançado com Genetec, com uma canadense e com uma francesa, eles tinham interesse em investir no Brasil, mas não deu certo...”(codirigente filha do fundador da Beta) “Eu que falei ‘vamos continuar e vamos diminuir o nosso quadro de funcionários e vamos aceitar a proposta de parceria’. Falei ‘se não der certo tudo bem, mas tem que ser uma última tentativa de aproveitar tudo que nós trabalhamos, desde de 2000.’”(codirigente filha do fundador da Beta) “Ela cobra muito isso de mim, então ela é uma das pessoas que mais me direcionam e que mais me foca nesse novo plano de trabalho com os parceiros e nesse direcionamento de que a empresa vá pra frente e pro mercado...” (codirigente fundador da Beta) “Eu falei com ele e ele aceitou a parceria, mas de vez em quando ainda briga com eles e direto quando precisa conversar sério eles me chamam e não chamam ele, porque ele sai xingando e batendo o pé: ‘isso não pode, vocês estão abusando de mim, isso não está certo são 30 anos de trabalho’... como ele fica muito bravo, toda conversar um pouco mais delicada eles tratam comigo... (codirigente filha do fundador da Beta) “Com ele (pai) funciona assim, eu sento com ele e falo logo: ‘oh não tá dando, você não pode fazer assim’ e falo: ‘aconteceu isso ninguém te chamou na reunião porque você iria brigar e a gente não pode trabalhar em parceria desse jeito’...Ele é mais fácil, é sentar e conversar, tomando um café e ali mesmo a gente se acerta...” (codirigente filha do fundador da Beta)
Discordâncias Ocorrido nos processos de DE 1; 2; 3; 4	“...tem coisa que dá muito atrito entre cientistas e administrador. Primeiro, cientista tem mania de achar que o serviço e o trabalho vale muito mais que o mercado paga, começava aí um atrito,...outro coisa, professor acostumado a lidar com dinheiro de projeto, pra ele não tem muita limitação, fazem o que querem. Daí na empresa não dá...” (codirigente filha do fundador da Beta) “...ele gosta e fala: ‘como é que é nosso cenário daqui 5 a 10 anos’, e eu respondo: ‘não sei, não dá pra fazer e eu não vou fazer’, é aí que pega aqui e ele diz que precisa muito saber como é que é nossa situação daqui a 5, 10 anos, eu digo a ele que não sei porque a nossa realidade, do nosso negócio é mês a mês. Eu quero fechar o mês e fechar o mês que vem e depois disso a gente conversa, sempre vem um atrito nessa hora porque ele quer que eu faça planilhas de anos e anos e projeção de fluxo de caixa. E isso eu não sei, não dá, mas eu vou deixando e ele fica bravo...” (codirigente filha do fundador da Beta) “...talvez, um problema grande que a gente tenha é o custo pra você trabalhar em boas práticas da qualidade, boas práticas de laboratório, isso aumenta muito o custo do seu serviço, porque você tem que trabalhar com equipamentos qualificados e você tem que ter um plano e uma rotina de qualificação e, em alguns momentos, por exemplo, agora que a gente está em um período de transição, a codirigente filha bloqueou algumas qualificações que eu gostaria que tivessem sido feitas, mas que me pareceu prudente porque a gente vai ter que mudar nossos laboratórios e então, você perde essa qualificação e é um custo muito alto...”(funcionária diretora de qualidade da Beta)

Debate de ideias Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>2</u>; 3; 4	<i>“...a gente discutia e buscava as negociações e ele falava ‘meu trabalho de 30 anos não pode valer só 100 mil, ele vale 1 milhão’. Eu falo ‘não vale, quem põe preço é mercado, ninguém paga isso. Ele diz ‘então não vou vender pra ninguém’...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“...nós discutimos muito sobre como sair da incubadora, a gente já estava pensando em desativar a empresa, fechar e a gente tinha que obrigatoriamente sair dali. E aí sair pra onde? Se você não tem um investidor, aí fica muito difícil, aí lutamos e montamos uma estratégia, inclusive em nível internacional, contratamos a consultoria de uma empresa dos Estados Unidos...montamos um plano de negócio e aí apresentamos pra várias empresas, mais de 40 empresas internacionais. Essa foi a solução que a gente encontrou diante da falta de conhecimento nosso de levar um projeto desses pra frente...”</i> (codirigente fundador da Beta) <i>“...eu falei ‘vamos ser um pouco mais humildes porque a gente precisa ter um parceiro que vá sustentar a gente. O que é que a gente quer? Alguém que sustente o nosso gasto mensal, eu tenho que pagar as contas da empresa, eu tenho que pagar os funcionários’. Eu falei com ele ‘vamos fazer a última tentativa e se não der certo com essa parceria a gente fecha e vai embora e cada um vai cuidar da vida’...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“Nós investimos mais uma vez todo o nosso esforço, conversarmos bastante e decidimos continuar. Daí ela ganha também né, no desenvolvimento da empresa e eu também continuo dando a minha contribuição...”</i> (codirigente fundador da Beta)
Interpretação divergente Ocorrido nos processos de DE <u>2</u>; <u>3</u>; <u>4</u>	<i>“Ele (pai) não queria abrir mão por pouco, por aporte de dinheiro, o aporte que eles fazem é pequeno, mas mantém o mês da empresa, ela não tem os milhões que ele queria, mas tem a segurança, nós cuidamos da segurança dos funcionários, segurança de uma sede e de um salário. Eu falei com ele ‘tem que ser uma última tentativa de aproveitar tudo que nós trabalhamos, que nós começamos são 10 anos trabalhando juntos não vamos jogar fora’ ”.</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“...o meu posicionamento é mais conservador, então foi um pouco mais difícil pra mim pra abrir toda essa coisa e ter outros sócios. E, logicamente você precisa tomar cuidado porque é negociação né, mas a experiência vai possibilitando você enxergar os diferentes componentes, até onde você pode ir e a necessidade do outro...”</i> (codirigente fundador da Beta) <i>“Ele (pai) já quer ver tudo no médio e longo prazo, as projeções e, daí cria muito atrito....pra mim a Beta é uma empresa única. Ela não é só um serviço ou um comércio, ela não encaixou em nenhum modelo do Sebrae...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>Ele (codirigente fundador) é ousado cientificamente falando, eu sempre fui muito, eu proponho aquilo que eu tenho certeza que vai dar certo, ele não. Eu acho que teve alguma vantagem na gestão da qualidade e a gente tem que aprender com isso, acho que tem alguns momentos que é bem interessante ser ousado, então essa é uma característica bem forte dele e ele gosta de desafios...”</i> (funcionária diretora de qualidade da Beta) <i>“Meu pai já quer mais só o dinheiro e quer ver as coisas dele dando resultado, que ver logo alguma coisa na prateleira da farmácia e do pet shop, quer ver dinheiro entrando logo. Eu quero que as coisas vão funcionando etapa por etapa, eu quero que o MAPA aprove a planta, eu quero que os novos sócios invistam o primeiro real ali pra levantar o primeiro pilar do negócio...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta)

Complementaridade na equipe Ocorrido nos processos de DE 1; 2; 4	<i>“...eu tento deixar pra ele (codirigente fundador) o que é dele que é a parte científica, pra ele ir e pesquisar, as tecnologias dele e o que é que ele vai trazer pra cá. Tentar separar a gestão, não ter que reportar pra ele: ‘olha, deu problema ali com o equipamento e perdemos o experimento. Olha, gastou mais aqui e gastou mais ali’, são coisas que eu resolvo aqui com a diretora científica. Então, foi aí que nós começamos a separar, cada um na sua função...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“....Ela é uma pessoa dedicada e tem muito comprometimento com a coisa, com o plano de desenvolvimento da empresa nessa nova sociedade, ela é muito rápida na tomada de decisão e, às vezes, me surpreende bastante porque ela me corrige em várias situações...o pensar dela é diferente do meu, apesar de já ter caminhado bastante eu ainda sou um pesquisador da universidade...”</i> (codirigente fundador da Beta) <i>“...meu pai eu puxava ele pro lado e falava ‘oh não é assim que funciona, vamos conversar, você é cientista e sou eu que administro, tem limites de um para o outro e eu não vou dar palpite no seu desenvolvimento científico, mas você tem que respeitar a rotina da empresa’...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“É importante quando você tem uma empresa assim, que você tenha outro sócio que não pertença à família também porque você tem que ter uma visão de fora pra dirimir os atritos entre família que são os próprios interesses ou a própria visão, são vários motivos que podem puxar e de certa forma estagnar a empresa né, parar seu desenvolvimento...”</i> (codirigente fundador - Beta) <i>“...eu questiono mais a parte financeira se nós vamos dar conta de tal investimento e ficar mais um ou dois anos em construção e como essa empresa vai sobreviver, ele (codirigente fundador) já questiona mais o lado do mercado, vai vamos colocar isso no mercado logo essa tecnologia dá e a gente sempre consulta as meninas também que questionam sempre a viabilidade técnica de funcionar, até da planta, isso é viável, o ministério autoriza, vai funcionar?”</i> (codirigente filha do fundador da Beta)
--	---

Algumas dentre as mais importantes citações de entrevistas obtidas junto aos codirigentes pesquisados, substanciais para dar suporte às análises dos dados e à construção do quadro 8, foram apresentadas acima, no quadro 9. Elas explicam e detalham a interação dos codirigentes e a presença de cinco fatores de destaque relacionados aos conflitos cognitivos destacados nos processos de decisão estratégica dessa PE, quais sejam: abertura ao diálogo, discordâncias, interpretação divergente, debate de ideias e complementaridade na equipe.

Na sequência, os fatores de destaque serão discutidos, tendo em vista o processo de decisão estratégica no qual ele foi identificado. Além disso, cada processo de decisão estratégica será contextualizado por meio de uma breve descrição.

6. 2.1.1 Contratação de consultoria internacional

As dificuldades em cumprir regulamentações do setor farmacêutico dentro da incubadora originaram a **contratação de consultoria internacional, primeiro processo de decisão estratégica** identificado na Beta, nos últimos cinco anos.

Essa decisão estratégica relaciona-se com o objetivo de encontrar parcerias para reestruturar a empresa fora da incubadora. A saída da incubadora é uma decorrência natural do processo de incubação, e nesse caso já havia uma prorrogação do período. Contudo, a empresa permanecia ali devido às dificuldades de encontrar outras instalações apropriadas para abrigar seus laboratórios e, ao mesmo tempo, compatíveis com seu faturamento.

De acordo com relatos da codirigente filha, a permanência na incubadora foi se tornando inviável: *“ começamos a prestar serviço e ganhar muito dinheiro, de repente veio uma norma da ANVISA que dizia ‘você não podem mais fazer assim’ e dentro da incubadora não tinha como fazer as adaptações necessárias, então caiu muito nosso faturamento...”*

Embora os codirigentes reconheçam o papel importante desempenhado pela incubadora, sobretudo na facilidade de acesso a financiamentos e ao SEBRAE, dentro dela encontraram também grandes dificuldades. Portanto, o processo de decisão estratégica, relativo à contratação de consultoria internacional originou-se das dificuldades de prestação de serviços nesse local, acarretadas pelas suas instalações físicas inadequadas. Nas palavras da codirigente filha: *“a Beta nunca conseguiu licença da ANVISA pra funcionamento ali... implementar as normas de controle de qualidade dos produtos lá na incubadora era impossível...”* Há mais detalhes da situação, segundo relatos do codirigente fundador:

A estrutura que montamos lá, apesar dela estar dentro do conceito da estrutura, ela não era validada. Então, tudo que a gente fazia não poderia ser validado por estar em 50 metros quadrados dentro de uma incubadora, o entorno não era adequado...
(codirigente fundador da Beta)

Em 2009, uma forte crise atingiu a empresa em meio ao processo de decisão estratégica de contratação da consultoria internacional. Nesse momento, os funcionários sentiram-se ameaçados e deixaram seus cargos. A codirigente filha relata a fase difícil vivenciada: *“...chegou uma época que todo mundo saiu sem avisar, ‘tchau, começo amanhã na Ouro fino’...”* O codirigente pai complementa: *“...nós já formamos bastante gente aqui e daí vieram outras empresas e pegam né, porque a gente não tem condições de manter.”*

Dadas as circunstâncias de dificuldades da empresa e ainda o desejo dos codirigentes de desenvolver a área comercial da Beta, empenharam-se na contratação da consultoria. A Biominas realizou as negociações e contratou a consultoria de uma organização internacional renomada e experiente no setor da indústria farmacêutica e biotecnológica.

Embora não tenha sido fácil, essa foi a alternativa encontrada para viabilizar a saída da incubadora e manter a sobrevivência da empresa. Nesse processo de decisão estratégica, a **abertura ao diálogo** foi identificada como um forte fator de destaque de conflitos cognitivos e ajudou na busca de soluções para a crise.

Pode-se dizer que tal abertura é facilitada pela longa relação de trabalho entre os codirigentes. Além disso, trata-se de uma equipe de direção familiar, formada por pai e filha. Parece que esse fato influenciou mais o processo de contratação da consultoria como tentativa de se continuar o negócio de família, especialmente importante para a codirigente filha, a qual se dedica exclusivamente à Beta.

Evidenciou-se que houve muitas discussões entre os codirigentes a respeito dos rumos da empresa. O **debate de ideias**, outro fator de destaque que muito representou os conflitos cognitivos nesse processo de decisão estratégica, surgiu diante das diferentes alternativas analisadas: fechar a empresa, alugar uma sede, realizar parceria comercial ou produtiva. O codirigente pai demonstrou interesse em desativar o negócio e um excessivo apego em negociar seu trabalho de pesquisa em termos de valores financeiros.

A codirigente filha muito enfatizou que foi preciso argumentar e demonstrar-lhe maneiras como parceiros internacionais, conquistados por meio da consultoria, poderiam viabilizar a continuidade da empresa e dar-lhe imagem mercadológica e não apenas de pesquisa e desenvolvimento.

Na percepção da codirigente filha, essa nova imagem poderia alavancar os negócios e permitir-lhes o alcance de maior visibilidade no mercado. Tornou-se claro seu ponto de vista administrativo, pois trabalhar somente com pesquisa e desenvolvimento limitaria a atuação da Beta; assim, apenas tal expansão dos negócios poderia proporcionar seu crescimento. Na ótica do codirigente pai, pesquisador de universidade, estava muito clara a forma de conduzir a empresa voltada para pesquisa básica.

Contudo, efeitos da complementaridade entre os codirigentes ajudaram-no a amadurecer cognitivamente a visão sobre empresa voltada para a atuação no mercado. Nesse ponto se constatou uma forte **complementaridade na equipe de direção**, fator de destaque do conflito cognitivo que contribuiu para o processo de decisão estratégica de contratação da consultoria internacional.

Com a contratação da consultoria, os codirigentes da Beta foram para os Estados Unidos e lá tiveram a oportunidade de realizar várias reuniões de negociação, contudo nenhum negócio se concretizou, conforme relato do codirigente fundador: “...*ai devido a problema regulatório e de patentes nós não conseguimos absolutamente nada...*”

6.2.1.2 Estabelecimento de Parceria

Desmotivados, os codirigentes cogitaram a alternativa de desativar a empresa. Foi nesse momento que surgiu uma oportunidade, identificada como **segundo processo de decisão estratégica: formar parceria com uma indústria do setor veterinário**. Tal parceria permitiu a saída da empresa Beta da incubadora em uma fase crítica. Sobre sua importância a codirigente filha fez o seguinte comentário:

O ano de 2010 foi um ano muito parado pra gente, já desativando na incubadora, quase sem ninguém. E a gente pensava: ‘se não deu certo com a consultoria ajudando a gente a procurar parceiros, não vai dar certo com mais nada’. Foi ai que apareceu a empresa parceira. ...eles foram procurar a gente pra um serviço e de tanto conversar com eles e dizer ‘não sei se vamos poder fazer porque nós estamos querendo desativar’ e eles falavam: ‘Não! Vocês não podem desativar.’(codirigente filha - Beta)

Em 2011, a empresa Beta passou a utilizar uma parte das instalações físicas da sua parceira, em uma estrutura separada, mas não isolada. Essa empresa parceira possuía muitas limitações técnicas que a Beta procurava suprir, necessitava de uma série de testes específicos para registro de seus produtos. Nesse aspecto, a especialidade do codirigente pai foi muito explorada, vários testes imunológicos de vacinas passaram a ser realizados por ele, além de produção de relatórios técnicos para registros no ministério da agricultura.

...eles foram vendo o nosso potencial de pesquisa e desenvolvimento e eles queriam fazer um centro de inovação aqui e logicamente com o nosso perfil, por conhecer tanto a parte básica, a universidade e toda essa coisa, o conhecimento que a gente tinha de recursos humanos, a gente já trabalhava com boas práticas de laboratório e de fabricação, apesar de não ter toda a estrutura adequada, mas a gente já dominava todos os conceitos. Então veio como uma luva. (codirigente fundador da Beta)

Assim como o primeiro processo de decisão estratégica, a formação da parceria foi uma decisão amadurecida com base em muito diálogo. Nesse caso, por um período de seis meses de negociação. Conforme relato do codirigente pai, aconteceu dessa forma: “*foi em uns*

6 meses de conversa, eles (empresa parceira) convidaram a gente pra ocupar um espaço aqui em um anexo, pra trabalhar e ser o braço de P&D deles...”

Houve **discordâncias** entre os codirigentes, manifestação de conflito cognitivo importante, marcada pela forma de a administradora racionalizar o trabalho e pela maneira de o pesquisador cientista valorizar suas criações na empresa. Os codirigentes discordavam abertamente sobre os benefícios e valores nas negociações com a empresa parceira. Nos relatos da codirigente filha isso se torna absolutamente claro: *“muita interferência externa ele (pai) fica bravo. Se as coisas pudessem ser apenas do jeito que ele, pesquisador, quer e pensa que tem que ser, é tudo muito fácil...ele acha que eles têm que fazer um aporte e fazer a planta do jeito que a gente quer...”*

Tal discordância sobre a forma de realizar a parceria originava-se de uma **interpretação divergente**, fruto da formação profissional dos dirigentes. A filha tinha visão de mercado sobre quanto se poderia pagar por uma inovação científica, enquanto o codirigente pai parecia supervalorizar suas pesquisas, resultado de uma vida na carreira de médico pesquisador na universidade.

Nessa circunstância, pode-se dizer que outro elemento de destaque do conflito cognitivo, a **abertura ao diálogo**, imperou mais uma vez e ajudou os codirigentes a ponderarem sobre a necessidade de estabelecerem a parceria. Pai e filha chegaram a um entendimento, por meio da constatação de que, para alcançar o mercado, seria necessário diminuir expectativas sobre os valores dos serviços prestados.

Inicialmente, os desejos do codirigente pai de negociar e vender de forma justa suas inovações científicas seria sacrificado. Entretanto, com a evolução da parceria comercial havia expectativa, segundo a codirigente filha, de que chegassem a uma parceria produtiva, resultando em *“produtos nas prateleiras de pet shop”*.

6.2.1.3 Controle de qualidade e especificações

Pode-se afirmar que, gradativamente, a parceria iniciada por meio de um comodato de área obteve progressos relevantes, inclusive, vários outros testes de controle de qualidade de produtos foram encomendados. Com a crescente demanda por serviços, os codirigentes da Beta perceberam a necessidade de que fossem mais bem estruturados. Tal necessidade trouxe à tona o **terceiro processo de decisão estratégica: o controle de qualidade**.

Esse controle surgiu para assegurar a gestão da viabilidade técnica de prestações dos serviços, melhorar os já existentes e sustentar a implantação de novos. Os codirigentes

perceberam que esse tipo de gestão poderia ajudá-los a lidar com dificuldades de planejamento, típicas da realidade de PEs, especialmente as que atuam no setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Para tanto, contratou-se uma funcionária pós-doutora na área farmacêutica para exercer a função de diretora científica e auxiliar a gestão de qualidade técnica da prestação de serviços.

O auxílio dado veio por meio do controle da qualidade para certificação pelo Instituto de Medidas (INMETRO-norma 17025 para prestação de serviços) e via estabelecimento de contatos com o Ministério da Agricultura. O objetivo era buscar conhecimentos e informações que proporcionassem suporte e respaldo desse órgão no trabalho da empresa. Conforme relato da diretora científica: “...o que a gente precisou fazer para a qualidade foi criar uma rotina de trabalho em boas práticas de laboratório...”

A gestão da qualidade foi percebida pelos codirigentes como uma aliada tanto para o controle de especificações técnicas dos serviços como para o planejamento gerencial da empresa. Os codirigentes enfrentavam dificuldades de fazer projeções e cenários futuros em função da falta de controle de processos específicos da prestação de serviços em laboratório. Nas palavras da codirigente filha, assim acontecia:

Não consigo ter um controle total sobre a situação da empresa e são muitas variáveis no nosso negócio que não dá pra querer segurar tudo. Por exemplo, até mesmo a questão de legislação, de repente o ministério muda uma norma e a gente tem que se adaptar... tem que ser rígido, tem que acompanhar as instruções de ministério sempre, são cuidados com legislação que a gente tem que ter senão você perde um investimento grande. Então tem que ser muito flexível no planejamento...

O codirigente pai reconhece a importância do controle da qualidade dos processos via boas práticas de laboratório e afirma buscar essa excelência desde a fase da empresa na incubadora. No entanto, o seu relato a seguir destaca as dificuldades em cumprir essa gestão:

... é muito difícil, consome muito recurso você validar um equipamento, uma metodologia. Nós lá na universidade, você tem um reagente que tem 20 anos você pode estar trabalhando com ele! Agora, aqui não, você tem que trabalhar dentro do prazo de validade, apesar dele estar bom, tem que descartar. Então, tem uma série de inconvenientes, todo equipamento tem que estar calibrado e isso tudo é muito caro...

Essas dificuldades geraram a necessidade de gestão da qualidade, além dos laboratórios, com controle financeiro e projeções de despesas nos experimentos científicos.

Para lidar com tais dificuldades, os codirigentes discutiram, e posteriormente incluíram também, alguns controles de qualidade específicos nos processos gerenciais, importantes para facilitar projeções futuras.

Esse processo de decisão estratégica implicou **discordâncias**, fator de destaque do conflito cognitivo que tanto originou o processo como contribuiu para que a decisão fosse mais ampla, englobasse controle de qualidade tanto nos laboratórios como no escritório. O codirigente pai expressava a necessidade de acompanhar a evolução da empresa por meio de projeções financeiras e planilhas com planejamento de médio prazo. A codirigente filha assim se defendia, apontando as dificuldades administrativas de planejar nesse tipo de empresa: *“...um planejamento inteiro da empresa com números concretos pra ele ver (pai) é difícil, aqui eu vou trabalhando mês a mês...”* (codirigente filha do fundador da Beta)

Em decorrência da natureza específica do setor de atuação da empresa, os codirigentes se interessaram pela gestão da qualidade não apenas focada nos procedimentos adotados no laboratório, mas também com práticas de controle gerencial e de documentação. Foram incluídas a gestão de aquisição de material, cotação e contratos de fornecedor e consumidor, controle eletrônico de documentação, sistemas e fluxos de informação dentro da empresa.

Pode-se constatar que a **complementaridade na equipe de direção** ajudou nessa canalização de atritos. De maneira conjunta, com base nos conhecimentos profissionais de cada codirigente, foi possível desenvolver esse processo de decisão estratégica, o qual conciliou as áreas de atuação do pai e da filha, ou seja, o controle de qualidade no desenvolvimento dos experimentos científicos e o controle de custos de realização deles.

A perícia administrativa da codirigente filha, apoiada no trabalho da diretora científica de qualidade, possibilitou que fossem estruturados os controles e projeções de custos. A partir disso, atritos entre os codirigentes sobre como gerir a qualidade na empresa e projetar seu futuro financeiro foram administrados.

6.2.1.4 Sociedade com os parceiros

O quarto e último **processo de decisão estratégica, o estabelecimento de sociedade com os parceiros** atuais, relaciona-se com o estreitamento dos negócios entre a Beta e a empresa parceira. Com o tempo, mais serviços foram requisitados até chegar à proposta recente de sociedade com aquisição de 50% da Beta, tornando-a composta por seis sócios nas seguintes porcentagens: codirigente pai 35%, codirigente filha mantendo os 15% e os demais 50% divididos entre quatro novos sócios.

Embora essa sociedade ainda esteja em processo de negociação, sem registro no papel, recentemente os parceiros cederam um espaço para construção de uma sede ampliada e isolada de suas instalações, atendendo exigências do Ministério da Agricultura. Segundo normas regulatórias, essas duas empresas não poderiam mais coexistir no mesmo endereço, precisariam de espaços físicos com acesso independente para caracterizá-las e manter a parceria.

O interesse central dos parceiros com essa sociedade reside em explorar o desenvolvimento de novos produtos, principalmente vacinas, aplicadas em diferentes doses, transformadas em produto de dose única. Além de testes laboratoriais, eles precisam da elaboração de relatórios para registros no ministério da agricultura.

...só abrigar a farmacore eles já se interessaram em fazer parte e agregar as nossas tecnologias aos produtos deles, eles querem também prestar serviços e eles querem também produtos novos pra linha deles, eles querem lançar um produto novo por ano... (codirigente filha - Beta)

Pode-se considerar que a sociedade com a Beta surgiu dessa necessidade de os parceiros desenvolverem tecnologicamente seus produtos. Segundo a codirigente filha:... *é isso que eles mais querem da gente agora, não são nem estes testes pequenos de rotina, mas são projetos grandes de desenvolvimento de novos produtos...* Em contrapartida, os codirigentes da Beta perceberam a possibilidade de desenvolver melhor seus laboratórios e os serviços prestados por meio do investimento financeiro dos novos sócios.

Nesse processo de decisão estratégica fica evidente a **interpretação divergente** entre os codirigentes a respeito de como prosseguir as negociações com os novos sócios. A codirigente filha revelou-se mais disposta a ceder nas negociações com a empresa parceira, enquanto o pai resistiu, apegado aos resultados do seu trabalho de pesquisador, construído ao longo de vários anos de carreira.

A diferença de interpretação sobre os termos nos quais a sociedade deveria ser realizada ou mesmo se deveria haver, só pode ser resolvida por meio da consideração e respeito dos diferentes pontos de vista. Para o codirigente pai, a expectativa era de que houvesse aporte financeiro maior e mais agilidade no processo de desenvolvimento de produtos para o mercado. A codirigente filha se preocupava com aspectos mais imediatos do funcionamento da sociedade, tais como viabilidade técnica de funcionamento dos laboratórios para produção e aprovações do Ministério da Agricultura.

Ficou claro nas entrevistas que a codirigente filha se empenhou muito para incluir os novos sócios. O seu empenhou esteve, sobretudo, nos diálogos para convencer o codirigente pai a abrir a sociedade da empresa e negociar de maneira flexível. Mais uma vez, a **abertura ao diálogo**, fator de destaque do conflito cognitivo muito claro nesse processo de decisão estratégica, possibilitou a resolução de impasses nas negociações com os novos sócios.

A percepção do codirigente pai de que precisava haver mais valorização do seu trabalho nas negociações da nova sociedade foi modificada pelos discursos da codirigente filha a respeito da necessidade de terem um parceiro com visão de mercado. Além disso, teve peso nesse processo de decisão estratégica, o fato de o codirigente pai desejar manter o negócio da família para apoiar a carreira promissora da codirigente filha na Beta.

Note-se que a dinâmica das relações entre os codirigentes na equipe de direção foi determinante nos processos de decisão estratégica por eles realizados. Pode-se verificar que os conflitos cognitivos presentes nas relações entre eles e, mais especificamente nos processos de decisão estratégica comentados acima, se associam com a aprendizagem em circuito duplo. Tais conflitos surgiram nos processos de decisão estratégica e desencadearam mudanças de estado, tanto nos negócios da empresa como na mentalidade dos codirigentes em relação aos negócios.

Pode-se dizer que de formas específicas os conflitos cognitivos contribuíram para a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo. Na próxima seção serão discutidas as evidências desse tipo de aprendizagem nos diferentes processos de decisão estratégica identificados, para na seção subsequente se estabelecer relações entre os conflitos cognitivos e aprendizagem em circuito duplo.

6.2.2 Processos de decisão estratégica: ocorrências de aprendizagem em circuito duplo

No quadro 10, exposto abaixo, apresentam-se os principais elementos da aprendizagem em circuito duplo, surgidos diante dos processos de decisão estratégica. Com a finalidade de tornar clara a relação entre os processos e o desenvolvimento dessa aprendizagem, e ainda reforçar o caráter empírico da descrição, foi indicada a formação da aprendizagem em circuito duplo, seguida de uma série de trechos de entrevistas, os quais a explicam empiricamente no processo de decisão estratégica. Desse modo, recuperam-se as palavras usadas pelos entrevistados para explicar e detalhar de maneira mais eficaz a interação entre os codirigentes da Beta e a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo nos processos de decisão estratégica.

Note-se que, na primeira coluna do quadro 10 estão indicados os processos de decisão estratégica e os códigos neles identificados. Os números sublinhados indicam que, na segunda coluna, o processo de decisão estratégica tem correspondente evidência empírica, expressa por meio das falas dos codirigentes entrevistados.

Quadro 10: Aprendizagem em circuito duplo na Beta

Fatores de destaque	Fala dos entrevistados
Mudança de comportamento em relação ao negócio Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>2</u>; <u>3</u>; <u>4</u>	<i>“...a gente estava muito distante desse cenário de mercado e hoje a gente está muito mais próximo, então isso dá, de certa forma, uma liberdade de atuação dentro da empresa por ter uma visão mais ampla, de como apresentar seus produtos e quais produtos você deve desenvolver. Então, não adianta você querer, igual aquela coisa da universidade - olha, eu tenho uma ideia, eu vou bater naquela ideia até chegar ao mercado, você está fadado a morrer no meio do caminho. Hoje não, hoje a gente pega a ideia e faz toda a prova de conceito, dentro das normas regulatórias lá no começo e faz um estudo de viabilidade técnica, comercial e econômica lá no começo. Então, a gente já tem o potencial do produto lá na raiz...”</i> (codirigente fundador da Beta) <i>“...nós tivemos negociações com eurofarma, com cristália, com algumas internacionais, com uma mega empresa de biotecnologia e tudo a gente chegava em valores que ninguém queria pagar e eu falei ‘vamos ser um pouco mais humildes porque a gente precisa ter um parceiro que vá sustentar a gente’...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“A gente tem que fazer esse trabalho de convencimento deles de que uma empresa de tecnologia é diferente e as prioridades são outras, os gastos são outros. A minha folha de pagamento pode ser quase igual à dele que tem 50 funcionários, mas a minha base de salário e outra, é pelo conhecimento que essas pessoas têm...pra eles é fácil trocar e substituir...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“Eu deixei de ser aquele pesquisador básico, hoje eu encaro a empresa como um negócio mais sério e, apesar de não gostar de algumas imposições dos novos sócios e alguma coisa, mas tem que ter, entendeu? Você aceitar esse tipo de coisa, eu acho que foi o mais difícil e ao mesmo tempo o mais importante também...”</i> (codirigente fundador da Beta) <i>“Essa parceria começou a dar essa cara pra empresa. Acho muito interessante a visão dos novos sócios na empresa, - o que é de mercado? o que é que o mercado precisa? O que é que o mercado quer? Quanto custa isso realmente para o mercado?”</i> (funcionária diretora de qualidade da Beta)
Reconhecimento de fraquezas Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>2</u>; <u>3</u>; <u>4</u>	<i>“...essas são umas das maiores dificuldade e quando a gente faz a gente não faz de acordo com as normas regulatórias que estão sendo constantemente mudada, então você vai pra frente e volta e pra frente e volta...”</i> (codirigente fundador da Beta) <i>“...eu vou participar daquele ensaio pontualmente pra avaliar a conduta dele como um todo, porque isso é uma deficiência no momento e como nós vamos mudar, porque a nossa estrutura de laboratório agora vem pra cá. A gente está nessa fase de mudança, agora todos os nossos laboratórios vão vir pra cá. Então eu acho que essa proximidade vai facilitar, mas a qualidade. Eu preciso estar em alguns momentos dentro do laboratório porque as condutas se perdem um pouco...”</i> (funcionária diretora de qualidade da Beta) <i>“Ele não queria abrir mão por pouco, por aporte de dinheiro, o aporte que</i>

	<i>eles fazem é pequeno, mas mantém o mês da empresa, ela não tem os milhões que ele queria, mas tem a segurança, nós cuidamos da segurança dos funcionários, segurança de uma sede e segurança de um salário...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“Eu acho que essa visão acadêmica ainda que eu tenho é o que mais atrapalha em todo o sistema, às vezes, eu não consigo me posicionar como um empresário, com a visão de um empresário. Então eu acho que essa é a maior dificuldade que a gente tem no relacionamento de sócios aqui. A experiência universitária é uma vivência muito grande né, ela ainda fala mais alto. E apesar de a gente ter avançado bastante na pesquisa e desenvolvimento nós não temos um produto no mercado, nós não conseguimos realizar uma transferência de tecnologia...”</i> (codirigente fundador da Beta)
Mudança de pensamento Ocorrido nos processos de DE 1; 2; 3; 4	<i>“1No início, como a empresa estava incubada, você ainda tem muito as ideias e as estratégias da universidade. Eu precisei mudar um pouco essa visão de você transpor alguma coisa criada na universidade, uma ideia básica e você levar isso pra sociedade, tanto em termos de conhecimento quanto em termos de estratégias ou produto para o mercado. Então, aos poucos ela foi modificada, tinha muito aquele ranço de pesquisador com os parceiros...”</i> (codirigente fundador da Beta) <i>“2...ele entendeu que nós precisamos de um parceiro industrial, não só de um parceiro investidor, a empresa precisa de alguém que esteja no mercado, alguém que tenha já o lado comercial desenvolvido pra poder buscar cliente. Então, isso ele vê com bons olhos, eles tem muito contato no setor veterinário e depois a gente poder oferecer esses serviços de desenvolvimento de novos produtos...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“2...ela (filha sócia) me corrigi em várias situações e eu aprendo muito com ela porque o pensar dela, o posicionamento é diferente do meu. Apesar de já ter caminhado bastante eu ainda sou um pesquisador da universidade, então, às vezes, eu me surpreendo com algumas atitudes universitárias e acadêmicas e que na verdade deveriam ser profissionais ou inerente à empresa né...”</i> (codirigente fundador da Beta) <i>“3 Quando nós viemos pra cá (sede do parceiro), então isso aumentou a responsabilidade com a qualidade porque aí o negócio vai ser maior e aí como nós tivemos muitos problemas anteriores de transferência de tecnologia por causa das normas regulatórias, então a gente queria fazer um negócio realmente mais adequado...”</i> (codirigente fundador da Beta)
Interação emocional Ocorrido nos processos de DE 1; 2; 4	<i>“...ele empaca e eu tenho que ir tentar conversar e convencer, e ir soltando um pouco dele isso. Eu desenvolvi essa habilidade na relação com meu sócio porque é muito tempo junto né, trabalhando, já tenho a vantagem de conhecer ele de casa, ele tem um pouco desse comportamento em casa. E quando ele trabalhei com gestão dos projetos dele do instituto nacional de ciência e tecnologia, os projetos grandes, eu trabalhei com mais de 350 pesquisadores diretamente. Isso é uma coisa mais ou menos comum de pesquisador, então, você vai pegando o jeito de como lidar com eles, de como você trata. E, às vezes, com o jeito de falar você muda a opinião do professor de como fazer um negócio...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta) <i>“...a decisão de ter um parceiro comercial. Naquele momento que estava...aí entro um pouco de pai e filha também né, acho que foi importante isso daí também né, ter o, eu já tenho 60 anos, então eu já posso aposentar na universidade, eu tenho salário integral, então, não tem problema. Eu não preciso trabalhar aqui na empresa, eu estou tranquilo financeiramente né, mas ela não, se quebra esse vínculo da Beta, do desenvolvimento da empresa, ela teria que largar tudo isso e começar outra vida né...”</i>

	(codirigente fundador da Beta) <i>“vem essa sociedade e vai ser diferente, com o meu pai e eu é muito mais fácil porque eu sei o jeito dele, sei o que deixa ele nervoso e sei o que deixa ele satisfeito aqui dentro da empresa, então eu controlo, tento não deixar alguns problemas chegarem pra ele, tento resolver as coisas por mim antes e quando começam os atritos...”</i> (codirigente filha do fundador da Beta)
--	--

Na prática, pode-se caracterizar esse tipo de aprendizagem nas seguintes mudanças de quadro mental dos codirigentes: entendimento de que para a manutenção da empresa seriam necessárias alianças e parcerias; reconhecimento do mercado além dos laboratórios da universidade e dos projetos de pesquisa financiados pelo governo; compreensão das dificuldades de se conduzir uma empresa de pesquisa e desenvolvimento (P&D) traduzida na aplicação de estratégias de controle de qualidade; evolução da mentalidade de empresa de P&D para empresa de mercado.

A aprendizagem em circuito duplo ocorreu nos processos de decisão estratégica e desencadeou as mudanças de pensamento estratégico dos codirigentes, mencionadas acima. A seguir, as expressões dessa aprendizagem serão explicadas para cada processo, enfatizando-se os fatores de destaque, os quais refletem sua ocorrência.

6.2.2.1 Entendimento da necessidade de alianças e parcerias

No processo de decisão estratégica de contratar uma consultoria internacional para alavancar a empresa, pode-se notar aprendizagem em circuito duplo, fortemente expressa por meio de uma **mudança de comportamento em relação ao negócio**.

Tal mudança originou-se do entendimento por parte dos codirigentes de que na incubadora a Beta apenas tinha a visibilidade de uma empresa de pesquisa. Além disso, os seus serviços eram oferecidos de acordo com ideias desenvolvidas em laboratórios da universidade, sem considerar a demanda do mercado.

Nesse processo houve a mudança de comportamento em relação ao negócio por parte dos codirigentes, basicamente traduzida no aprendizado de que a distância entre a empresa e o mercado precisava ser diminuída. Para tanto, análises de viabilidade técnica, comercial e econômica dos serviços prestados deveriam ser realizadas e um parceiro comercial poderia ajudar a estruturar esse tipo de análise. Além disso, possibilitaria fazer a ponte da universidade para o mercado.

Especialmente o codirigente pai aprendeu nesse processo de decisão estratégica, pois a sua formação em pesquisa básica e os vários anos de atuação na universidade limitavam sua

percepção de como conduzir um negócio voltado para o mercado. A interação com a codirigente filha, isenta desse paradigma, o ajudou na construção de um comportamento menos apegado aos resultados do seu trabalho na empresa e mais focado no projeto de desenvolvimento futuro da Beta, mesmo que fosse via parcerias e alianças.

6.2.2.2 Reconhecimento do mercado além dos laboratórios da universidade e de projetos

Pode-se dizer que mesmo havendo uma mudança de comportamento em relação ao negócio por parte do codirigente pai, expresso na contratação de consultoria para busca de parcerias, a **mudança de pensamento** foi um processo de aprendizagem em circuito duplo muito profundo.

A aceitação de um parceiro e a saída da incubadora representou tal mudança. Nesse processo de decisão estratégica os codirigentes pai e filha precisaram deixar algumas ideias sobre como conduzir a empresa de pesquisa e se abrir para a relação de parceria. Houve necessidade de pensar a empresa além dos laboratórios da universidade, reconhecer que apenas projetos de pesquisa não conseguiriam sustentar seu desenvolvimento.

A diretora científica fez um relato interessante dessa fase de mudança de pensamento dos codirigentes:

Na área de saúde você precisa ter uma prestação de serviço que te sustente, eu não acho que tenha que abandonar a pesquisa, mesmo porque eu gosto de fazer porque eu acredito que eu sei fazer, mas viver só de P&D hoje no Brasil eu acho impossível. Então, a empresa precisou se estruturar com duas plataformas fortes, uma que é aquela com transferência de tecnologia, que eu acho que é a grande ideia...

Pode-se dizer que houve um processo de aprendizagem em circuito duplo lento, especialmente para o codirigente pai, nessa transição de empresa incubada para parceira de uma média indústria. A codirigente filha relata diversas reuniões em que precisou conduzir sozinha com os parceiros para direcionar os atritos e lidar com as frustrações do pai em termos de negociações.

Tornou-se claro que a mudança de pensamento do codirigente pai foi muito influenciada pelo desejo de ver os resultados de suas pesquisas concretizados em produtos no mercado. Houve o entendimento de que a atuação da empresa apenas poderia ser expandida com a cooperação traduzida em compartilhamento de conhecimentos e troca de informações.

6.2.2.3 Compreensão das dificuldades de se conduzir uma empresa de P&D traduzida na aplicação de estratégias de controle de qualidade

Naturalmente, após a concretização da parceria, dificuldades estruturais surgiram na gestão da Beta. Houve o **reconhecimento de fraquezas**, uma manifestação da aprendizagem em circuito duplo decorrente da percepção de que correção de erros seria necessário na nova forma de se trabalhar fora da incubadora.

A partir da formação da parceria com a indústria do setor veterinário, os codirigentes enxergaram novas perspectivas para a Beta e questionaram os pressupostos vigentes, entenderam que para se desenvolver no setor de biotecnologia seria preciso controlar melhor a qualidade. Nas palavras da codirigente filha está expressa o novo pensamento estratégico sobre a gestão da prestação de serviços:

...nós aprendemos muito aqui e não vamos dar um passo sem ter certeza de tudo que envolve decisões relacionadas a essas legislações, pensar sempre: ‘o que envolve essa decisão, está de acordo com o ministério, está de acordo com o controle e qualidade...

Dentro da incubadora havia um acompanhamento gerencial e menor cobrança por resultados dos projetos de pesquisa. Houve o reconhecimento de que fora dela havia uma parceria que precisava ser alimentada para garantir o sucesso. Além disso, os dois codirigentes se tornaram muito interessados em consolidar a promissora empresa de P&D.

Por isso, reconhecer as deficiências e trabalhar em cima dos erros em controles financeiros e em boas práticas de laboratórios foi uma aprendizagem importante. Pode-se constatar que ajudou a facilitar a implantação da gestão da qualidade e a direcionar as projeções que o codirigente pai tanto considera necessárias para visualizar a empresa no cenário futuro.

6.2.2.4 Evolução da mentalidade de empresa de P&D para empresa de mercado

Foi possível constatar que na Beta os processos de aprendizagem em circuito duplo foram gradativamente amadurecidos e se intensificaram de acordo com os processos de decisão estratégica. Na última decisão identificada, a **interação emocional** foi constatada como um fator de destaque dessa aprendizagem, muito relevante nesse caso específico.

Essa interação ajudou a consolidar a sociedade entre a empresa e os parceiros da indústria veterinária. Embora o codirigente pai tenha revelado muitas resistências e dificuldades em aceitar os novos sócios na empresa, a relação pai e filha na equipe de direção

familiar influenciou muito esse processo de decisão estratégica. Pode-se dizer que tal interação alimentou a evolução da mentalidade do pai em relação à empresa de P&D para empresa de mercado.

A ampliação das instalações físicas e possibilidades de entrada em mercados inexplorados do setor no Brasil trouxeram maiores garantias de manutenção do trabalho da codirigente filha na empresa. Esse tipo de análise foi ponderado pelo codirigente pai nesse processo de decisão. Percebeu-se a necessidade de deixar um legado nas mãos da codirigente filha.

Além disso, nesse processo de decisão estratégica, o codirigente demonstrou ter observado e aprendido muito bem os limites típicos de empresa familiar, conforme relato a seguir no qual expressa sua opinião amadurecida sobre a sociedade com os parceiros:

...precisa de um gestor que ponha a visão dele também pra levar a empresa pra frente porque aí tiraria toda essa parte dos problemas familiares e do problema de visão e visões individuais dentro de uma sociedade... (codirigente pai - Beta)

Foi possível perceber que os conflitos cognitivos presentes nas relações entre os codirigentes e, mais especificamente nos processos de decisão estratégica, possuem vínculos estreitos com a aprendizagem em circuito duplo. Eles surgiram nos processos de decisão estratégica e desencadearam mudanças de estado, tanto na mentalidade dos codirigentes como, por consequência, na condução dos negócios da empresa.

No caso Beta, em especial, essa mudança contribuiu para sua sobrevivência em um setor de atuação com uma dinâmica própria, o qual pareceu exigir mais dessa empresa a capacidade de aprendizagem para nele se manter. Nos resultados desse estudo, quando se discutiu a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo, evidentemente, se estava fazendo referência às mudanças decorrentes dos processos de decisão estratégica, as quais só foram realizadas a partir da mudança da lógica de ação dos codirigentes, principalmente do codirigente pai, que conservava uma percepção mais acadêmica a respeito de como conduzir os negócios numa empresa de pesquisa.

Tais mudanças são fruto do efeito da aprendizagem em circuito duplo, desencadeadas a partir das ocorrências de conflitos cognitivos, fortemente expressos nas relações entre pai e filha. Na próxima seção, essas relações entre tal tipo de aprendizagem e os conflitos cognitivos serão estabelecidas.

6.2.3 Relações entre conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo

Pode-se notar que alguns efeitos do conflito cognitivo dentro da equipe de direção influenciaram a aprendizagem em circuito duplo por parte dos codirigentes nos diferentes processos de decisão estratégica estudados.

A associação desses dois constructos pode ser constatada por meio da ligação entre fatores de destaque que expressaram o conflito cognitivo e a aprendizagem em circuito duplo, identificado nos relatos empíricos. O quadro 11 apresenta tais associações.

Quadro 11: Fatores que destacam associações entre aprendizagem em circuito duplo e conflito cognitivo em alguns processos de decisão estratégica da Beta

Processo de DE	Relações: Conflito Cognitivo e Aprendizagem em Circuito Duplo
1 Contratação de consultoria internacional	Discordância, abertura ao diálogo, debate de ideias ⇔ reconhecimento de fraquezas, mudança de pensamento, mudança de comportamento em relação ao negócio
2 Estabelecimento de parceria	Interpretação divergente, debate de ideias, complementaridade na equipe ⇔ interação emocional, mudança de comportamento em relação ao negócio
4 Sociedade com os parceiros	Complementaridade na equipe, interpretação divergente ⇔ mudança de pensamento, interação emocional

Pode-se evidenciar a presença de conflitos cognitivos associados à aprendizagem em circuito duplo, nos seguintes processos de decisão estratégica identificados na Beta, quais sejam: contratação de consultoria internacional, estabelecimento de parceria e sociedade com os parceiros.

No processo de decisão estratégica de contratar consultoria internacional, pode-se perceber que a abertura ao diálogo conquistada na relação de trabalho entre codirigente pai e filha foi fundamental para canalizar as discordâncias sobre os rumos da Beta. Houve debates de ideias diante da constatação de que o prazo de incubação, normalmente de 3 anos, já havia vencido e de que resultava em prejuízos a prorrogação, devido a dificuldades de encontrar instalações compatíveis com a realidade financeira da empresa e com a estrutura laboratorial necessária.

Além da finalização de seu processo de maturação, outros fatores contribuíram para a saída da incubadora. Pode-se dizer que os debates de ideias e a abertura ao diálogo trouxeram o questionamento dos pressupostos vigentes e desencadearam um importante reconhecimento

de fraquezas da empresa. Parece que esses fatores de destaque do conflito cognitivo influenciaram de maneira especial a aprendizagem em circuito duplo por meio da mudança de comportamento em relação ao negócio.

A transformação do pensamento estratégico dos codirigentes gerou outra perspectiva a respeito de como conduzir uma empresa nascida para pesquisa e voltada para a universidade. A união com parceiros já consolidados no mercado seria necessária a fim de mudar esse estado estratégico de empresa de pesquisa para empresa de mercado.

A complementaridade na equipe de direção quanto ao seu campo de atividades facilitou esse processo. Apesar de evidências claras sobre interpretações divergentes dos codirigentes pai e filha em relação ao estabelecimento de parceria com a indústria veterinária, constatou-se que debates de idéias, com conteúdos da formação específica de cada codirigente, foram fundamentais para desencadear uma mudança de comportamento em relação ao negócio.

Naturalmente, em uma equipe de direção familiar construída por relações saudáveis, os debates de ideias podem ser muito produtivos e facilitadores da aprendizagem em circuito duplo. Além disso, geram interações emocionais, haja vista que nessas ideias e nos diálogos estarão muito presentes questões que não se limitam à racionalidade da empresa. Em outras palavras, a mudança de comportamento em relação ao negócio, preponderante no comportamento do codirigente pai, parece fruto da visão de mercado da codirigente filha e do seu empenho em continuar os negócios da Beta.

Dada a complementaridade dos codirigentes, pode-se evidenciar que o perfil mercadológico atualmente desenvolvido pela Beta faz parte de uma estratégia de expansão que a codirigente filha aprendeu ser necessária para a sobrevivência da empresa e o codirigente pai, por meio de fatores de destaque do conflito cognitivo identificados, foi gradativamente convencido a agregar.

Os codirigentes interpretaram discordâncias nos processos de decisão estratégica de forma positiva. O maior resultado delas foi a compreensão sobre o funcionamento de uma empresa de biotecnologia e suas especificidades técnicas, além das várias exigências de órgãos reguladores e da flexibilidade no planejamento financeiro.

No que tange ao processo de decisão estratégica da nova sociedade, pode-se concluir que debates de ideias e o reconhecimento da complementaridade na equipe ocasionaram a mudança de pressupostos vigentes, especialmente por parte do codirigente pai. Conforme relato da codirigente filha: “...das crises ainda vieram evoluções, estão vindo coisas boas

nessa negociação de sociedade com eles aqui..”. Essa realidade contribuiu com os codirigentes na busca pelo desenvolvimento de melhores opções estratégicas.

6.3 PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA: CASO GAMA

Essa empresa localiza-se em São Jose do Rio Preto, interior de São Paulo e foi fundada no ano de 1986, por três amigos profissionais da área de tecnologia da informação. Surgiu no início da era da microinformática, com prestação de serviços de representação em *softwares* contábeis e desenvolvimento de sistemas para segmentos diversos. Nas palavras de um dos codirigentes: *“...me encantei por trabalhar com computador, coisa que hoje em dia é tão normal pras crianças, já nascem com o computador na mão, pra mim era como se eu fosse dirigir um fórmula1...”* (codirigente dois da Gama).

Dessa sociedade, um dos sócios fundadores ainda permanece como sócio cotista. Há cinco anos se aposentou das atividades administrativas na Gama. Os outros dois sócios deixaram a sociedade ainda no início. Hoje, nela atuam dois codirigentes tornados sócios, um no ano de 1989, em substituição de um ex-sócio e outro que foi convidado para fazer parte da sociedade em 1994. As porcentagens são igualitárias entre os três.

No ano de 1989, a empresa começou a desenvolver os primeiros sistemas para os segmentos de hotelaria e CEASA, em versão DOS, ainda em sede improvisada na casa de um dos fundadores. No ano de 1994 os sócios tomaram a importante decisão de focar no desenvolvimento de sistemas para esses dois segmentos. Atualmente, com 48 funcionários, desenvolve e comercializa sistemas personalizados apenas para a área de hotelaria e atacadista CEASA.

Ao longo das décadas de 1990 e 2000, nasceram e foram desenvolvidos sistemas importantes para os segmentos ao qual se dedicaram. Houve transferência do sistema Dos para *Windows*. Nessa época, foram importantes também as mudanças de sede da empresa para locais mais adequados ao seu rápido crescimento.

No final da década de 2000, a empresa experimentou grande crescimento no número de funcionários e passou a sistematizar práticas de recursos humanos (RH) a fim de gerenciar quase o dobro de pessoas, organizar as funções e as relações de trabalho. Nos anos seguintes, em decorrência dessa explosão de crescimento, a administração que era dividida pelos codirigentes em duas áreas, técnica e comercial, passou a ser apoiada por departamentos específicos, criados para facilitar a gestão.

Pode-se dizer que muito contribuiu para esse crescimento rápido da Gama, um sistema desenvolvido em 2010, especialmente para o segmento atacadista CEASA, a nota fiscal eletrônica - a grande impulsionadora desse segmento, opção considerada não muito promissora pelos codirigentes até aquele momento.

Mais recentemente, destacam-se alguns acontecimentos importantes na Gama. Em 2013, a inauguração de uma nova e ampla sede veio beneficiar, sobretudo os funcionários, no sentido de proporcionar-lhes maior bem estar no ambiente de trabalho. No mesmo ano, preocupados em modernizar a empresa, os codirigentes lançaram a nova identidade visual da marca, que ressaltou ainda mais os seus valores e viabilizou a adequação para o mundo virtual.

Em 2014, ao perceberem a proximidade de mudança do patamar da PE para média, os dois codirigentes atuantes decidiram estruturar seu futuro por meio da contratação de consultoria especializada. A expectativa foi de consolidar o crescimento da empresa por meio de prestações de serviços de qualidade.

A seguir, serão estudados os processos de decisão estratégica realizadas nessa PE nos últimos cinco anos. Tais decisões identificadas no estudo referem-se à: inserção de práticas de gestão de recursos humanos (RH), aperfeiçoamento do *software* para CEASA, departamentalização de setores específicos, nova identidade visual da empresa e contratação de consultoria especializada.

Um panorama geral de cada processo de decisão estratégica é apresentado na sequência, por meio do quadro 12, o qual foi criado cronologicamente a partir dos dados empíricos coletados. Nesse quadro estão registrados também fatores de destaque, os quais ajudam a explicar como os codirigentes realizam o processo de decisão estratégica nessa PE.

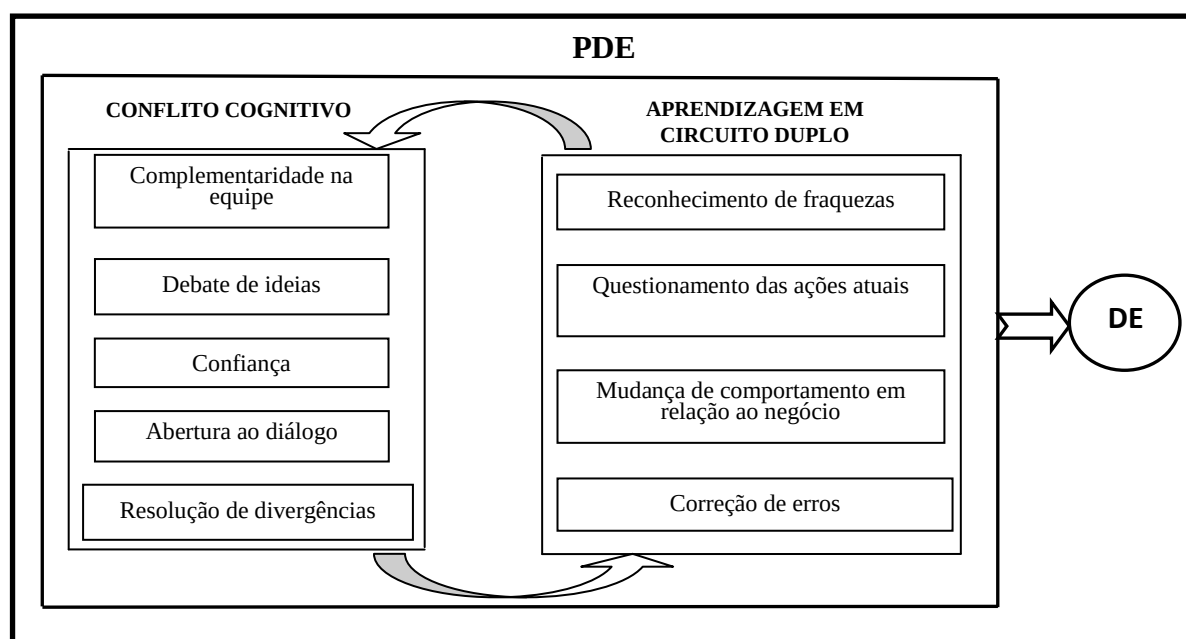
Note-se que os fatores de destaque indicados na segunda coluna do quadro 12 são códigos importantes na análise dos dados com o uso do *software* Atlas-Ti e estão relacionados com trechos de entrevistas, os quais serão apresentados em quadros expostos nas subsequentes seções de análise intracaso, para esclarecer a fundamentação empírica de conflitos cognitivos e aprendizagem em circuito duplo, surgidos nesses processos decisórios. Na terceira coluna, além de códigos, destaca-se a identificação da aprendizagem em circuito duplo para cada processo de decisão estratégica.

Quadro 12: Decisões estratégicas consideradas para o caso Gama

Decisões estratégicas/ano	Fatores de destaque nos processos de decisão estratégica	
	Conflito cognitivo	Aprendizagem em circuito duplo
1- Inserção de práticas de gestão de Recursos Humanos (RH) (2009) – Apoio estratégico de práticas de RH para administrar o grande crescimento da empresa	Abertura ao diálogo; complementaridade na equipe; confiança; opiniões diferentes; discordâncias; compartilhamento de objetivos; debate de ideias; resolução de divergências; discussão de obstáculos	<u>Entendimento de que a expansão da empresa deveria vir acompanhada de estruturação das diferentes relações com os funcionários.</u> Questionamento das ações atuais; redefinição de objetivos; comportamentos modificados; mudança de pensamento; mudança de comportamento em relação ao negócio; reconhecimento de fraquezas; questionamento dos pressupostos vigentes
2- Aperfeiçoamento do software para CEASA (2010) – Aproveitamento de oportunidades no ambiente externo da empresa para ampliar o mercado desse produto	Reconhecimento de alternativas; debate de ideias; resolução de divergências; abertura ao diálogo; complementaridade; análise de possibilidades; discussão de obstáculos; discordâncias; complementaridade na equipe	<u>Reconhecimento de mercado promissor para o software CEASA a partir da identificação de necessidades de alavancar esse produto</u> Aprender fazendo; questionamento das ações atuais; redefinição de objetivos; mudança de comportamento em relação ao negócio; mudança de pensamento
3- Departamentalização de setores específicos (2012) - Cuidado com setores estratégicos e organização da empresa para evitar gargalos	Complementaridade na equipe; discussão de obstáculos; controle conjunto; debate de ideias; discordância; abertura ao diálogo; canalização de conflitos cognitivos; confiança	– <u>Entendimento de que a expansão da empresa deveria vir acompanhada de estruturação dos seus principais setores</u> Reconhecimento de fraquezas; alteração de processos; questionamento de ações atuais; mudança de pensamento; aprendizagem compartilhada; correção de erros; mudança de comportamento em relação ao negócio; redefinição de objetivos
4- Nova identidade visual da empresa (2013) – Alinhamento dos produtos com a imagem para se apresentar melhor no mercado	Interpretação divergente; discussão de obstáculos; resolução de divergências; discordâncias; perspectivas diferentes; confiança; abertura ao diálogo; debate de ideias; complementaridade na equipe	<u>Percepção da necessidade de modernizar via atualização da imagem dos seus principais produtos: software para CEASA e hotelaria; reforço da marca Gama</u> Redefinição de objetivos; questionamento das ações atuais; mudança de pensamento; correção de erros; mudança de comportamento em relação ao negócio; reconhecimento de fraquezas
5- Contratação de consultoria especializada (2014) - Necessidade de estruturar o rápido crescimento da empresa leva à busca de ajuda externa	Complementaridade na equipe; conversa estratégica; perspectivas diferentes; reconhecimento de alternativas; canalização de conflitos; análise possibilidades; debate de ideias; confiança; abertura ao diálogo; discordâncias; discussão de obstáculos	<u>Evolução da mentalidade de PE para média empresa e reconhecimento da necessidade de planejar e direcionar para garantir o futuro da empresa</u> Redefinição de objetivos; correção de erros; reconhecimento de fraquezas; mudança de comportamento em relação ao negócio; questionamento das ações atuais; mudança de pensamento

O quadro 12 promove o subsídio necessário para se realizar o detalhamento da análise intracaso sobre o caso Gama. Enquanto a figura 5 apresentada abaixo sintetiza e esquematiza os fatores de destaque mais expressivos destes dois constructos.

Figura 5: Fatores de destaque mais representativos dos processos de decisão estratégica da empresa Gama



Nas subseções a seguir serão explicados os diferentes fatores de destaque apresentados na figura acima e estabelecidas as suas relações.

6.3.1 Processos de decisão estratégica: interação entre os codirigentes e conflitos cognitivos

A partir do quadro 12, construído por meio das constatações empíricas, confirmou-se a presença de conflitos cognitivos nos processos de decisão estratégica realizados pelos codirigentes da empresa Gama. Alguns fatores de destaque de conflitos cognitivos que apareceram com maior frequência nos diferentes processos de decisão estratégica estão no quadro 13, apresentado na sequência.

Note-se que algumas, dentre as mais importantes citações de entrevistas obtidas junto aos codirigentes pesquisados, substanciais para dar suporte às análises dos dados e à construção do quadro 12, serão apresentadas no quadro 13. Elas explicam e detalham a interação dos codirigentes e a presença de cinco elementos principais relacionados aos conflitos cognitivos destacados nos processos de decisão estratégica dessa PE, quais sejam:

debate de ideias, complementaridade na equipe, abertura ao diálogo, confiança e resolução de divergências.

Na primeira coluna do quadro 13 estão indicados cronologicamente os processos de decisão estratégica nos quais estão presentes os fatores de destaque. Aqueles processos com o número sublinhado indicam que na segunda coluna se encontra correspondente evidência empírica, expressa por meio das falas dos codirigentes entrevistados.

Quadro 12: Fatores de destaque do conflito cognitivo na Gama

Fatores de destaque	Fala dos entrevistados
Debate de ideias Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; 2; 3; <u>4</u>; <u>5</u>	<i>“...nossa empresa era numa casa de 3 quartos, que a gente quebrava a parede abria porta, e o cara me ligava, sábado à tarde e dizia – “Eu tô trabalhando e tá chovendo muito, tá descendo uma enxurrada no quadro de luz, o que eu faço?” Eu falava - ‘Reza aí’. Então, a gente precisava sair desse caos e fomos pra um lugar bem estruturado...”</i> (codirigente um da Gama) <i>“Eu acho que a gente tem que ter pessoas que, até certo ponto criem problemas pra gente né, que questione pra que a gente não vá, realmente, cegamente por um caminho, então, dá trabalho sociedade, às vezes é chato, mas é importante isso, com nós dois aqui funciona dessa maneira e o nosso RH foi sendo desenvolvido assim.”</i> (codirigente dois da Gama) <i>“...nós contratamos um profissional pra ver a marca, ele entrevistou os nossos e ele falou assim - olha o que você tem mais aqui é comprometimento, eu acho que foi bem legal escutar isso de uma pessoa de fora né, é porque todo lugar é assim né e você acaba ficando muito nos problemas e não nas coisas boas e as coisas boas elas acabam não transparecendo. Eu tava conseguindo ver, o codirigente dois tem um pouquinho mais de dificuldade, ele já é mais matemático, acha que isso daí não vai influenciar muito e a gente ficou nessa briga aí, mas como veio do pessoal lá a gente achou que realmente estava na hora e esse foi um bom contraponto nosso, a gente tem sempre que ir nisso...”</i> (codirigente um da Gama) <i>“Nós não temos regra pra determinar nos nossos processos de decisão quem é o voto vencido. Eu acho que o voto vencido acaba sendo principalmente relacionado ao setor que se trabalha, se for na parte técnica eu tenho um voto um pouco mais forte, vou expor a situação, não que eu sempre vou ser o vencedor. No lado operacional o codirigente um tem uma força maior e se chegar num dilema certamente o voto dele, por ser da área dele vai ter um maior valor do que o meu... mas, nós conversamos muito sobre as situações estratégicas, tanto operacionais como técnicas, cada um defende seus conhecimentos da área e quando veio pra decidir sobre o logo da marca ele debateu muito e influenciou muito mais...”</i> (codirigente dois da Gama) <i>“Eu aprendo com ele (codirigente um), principalmente a persistência e o tentar quantas vezes for necessário pra fazer as coisas. O difícil dele é querer fazer tudo ao mesmo tempo sem, achar que tudo é oportunidade, nem tudo é oportunidade, às vezes, eu questiono ele quanto ao foco, acho que é o que a gente precisa. A discussão da ideia de consultoria foi pensando em ajudar até nisso...”</i> (codirigente dois da Gama)
	<i>“Eu e o codirigente dois na gestão da empresa, somos praticamente como o yin e yang, um puxa pra um lado e o outro puxa pra outro e sempre tem que ter muita sinergia assim de trabalhar um cede de um lado e o outro cede do outro e a gente acaba chegando numa coisa legal sempre. Parece que isso tem funcionado bem. Eu sou um pouco mais arrojado e ele é um pouco mais</i>

Complementaridade na equipe Ocorrido nos processos de DE 1; <u>2</u>; <u>3</u>; <u>5</u>	conservador. Ele pensa mais nas coisas eu já falo coisas mais loucas assim, eu insisti mais com o software Ceasa e a gente acabou achando um meio termo...acho que ele é bem assim, ele costuma enxergar as coisas que, às vezes, eu não enxergo. Eu sou muito mais sonhador, arrojado né, eu sempre acho que vai dar um jeito de dar tudo certo. Nessa decisão ele colocou coisa que, eu não tinha pensado, eu falei - putz, eu não tinha pensado mesmo nisso, poderia dar errado..." (codirigente um da Gama) "...eu acho que é realmente uma questão de temperamento, a gente nunca passou, é claro que é aquela história, vai tentar mais pro lado que aquela pessoa é mais especialista, ele sempre cuidou mais do software pra Ceasa, mas a gente esta sempre se ouvindo né, isso faz a diferença..." (codirigente dois da Gama) "...sou formado em administração e o codirigente um em matemática, então assim, uma equipe facilita a decisão, porque principalmente você não tem que, pra decidir, não precisa ficar olhando tudo né, pensando assim que a gente decidiu criar os departamentos também..." (codirigente um da Gama) "Minha formação é matemática e me responsabilizo pela parte técnica, gosto de organização e metodologia que é a minha principal habilidade por isso depois que eu entrei aqui começou a haver principalmente o pragmatismo em tudo... Com o tempo veio essa organização e criar processos seguido de processos, principalmente na organização da empresa com os departamentos, a empresa estava sem organização em nenhum sentido, fui discutindo isso com o codirigente dois e a gente foi criando os departamentos e veio a organização e cada um cuidando de uma área... Com isso, nós nunca tivemos grandes problemas de sócios, a gente pensa diferente em muita coisa, mas realmente dá pra contar nos dedos os atritos que realmente nós tivemos nesses 20 anos, é tudo a base de muita conversa e aí fomos colocando as práticas no lugar..." (codirigente dois da Gama) "Eu aprendo com ele, mas não deixo de ter isso porquê isso vai também ajudar ele e ele vai me ajudar, essa equipe que eu acho que é mais legal. Eu acho que a maior habilidade dele aqui na empresa são as inovações, ele busca, ele estuda, ele vai atrás de coisas novas, ele lê bastante vai atrás de processos novos, novas formas de se trabalhar a dedicação dele é muito maior que a minha. Ele não para, a cabeça dele é o final de semana inteiro na empresa. Eu não!.. Ele buscou a consultoria, ele está mais preocupado com essa parte mais prática de funcionamento da empresa, foi obra dele." (codirigente um da Gama)
Abertura ao diálogo Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>2</u>; 3; 4	"A gente se falou muito e a gente dizia um ao outro- olha você me convenceu. Ou eu convenci você ou você me convenceu. Isso a gente falava com frequência e daí fomos melhorando as práticas de RH. E, ainda com frequência a gente chega aqui com uma ideia e sai convencido de outra um pelo outro..." (codirigente dois da Gama) "Eles decidiram cuidar dessa parte de pessoal e hoje eu digo que o grande forte aqui é o ambiente. A gente conseguir fazer com que as pessoas entendam a cultura da empresa. A questão da proximidade com os diretores, eu acredito que foi muito positivo, não é qualquer empresa que você pode bater lá na porta e falar com o diretor a qualquer momento... Um pouco desse lado humano que a empresa tem vem do codirigente um porque ele é muito humano, a gente brinca que ele é o nosso MacGyver, ele é pau pra toda obra e faz qualquer coisa, é uma pessoa que está sempre aberta o tempo todo pra conversar, todos são, mas, ele é muito..." (funcionária diretora de projetos da Gama) "...se você fosse sozinho teria o poder de decisão total e em muitos assuntos você precisa negociar soluções e opiniões pra que você possa chegar num objetivo, a gente aprende aqui, nesse sentido de expor as ideias, a gente

	<i>precisa saber ganhar nas opiniões e saber perder também, às vezes, a sua opinião é voto vencido e você tem que seguir em frente mesmo sendo voto vencido. É assim que funciona - eu não concordo, mas respeito a sua opinião no assunto x, y ou z, vamos fazer assim e a gente avalia e vamos fazer de tudo pra dar certo, apesar de minha opinião ser diferente, como no software Ceasa...” (codirigente dois da Gama)</i> <i>“...ele falou assim - olha pessoal eu acredito que vocês tem que mudar e partir pra um logo mais profissional, porque esse logo não é profissional. E ele foi feito a muito tempo atrás, 15 anos atrás e aí fomos mudando e, agora sim estava na hora de refazer isso né, a gente ficou meio, demoramos um pouquinho pra decidir. É difícil decidir, eu acredito que pra pessoa que veja isso aí é importante, eu já vi coisas assim e decidi pelo que tinha um logo mais bonito. Agora o codirigente dois já dizia que isso daí não iria influenciar muito e a gente ficou nessa briga aí e conversamos muito...” (codirigente um da Gama)</i> <i>“... a gente tem uma coisa interessante, quando precisa fazer as coisas, a gente faz, então precisa trocar, não dá pra fazer o site, - não dá, precisa trocar a marca, discutimos muito isso, mas se precisa, então vamos trocar a marca e vai ser agora e a gente sempre procura fazer o que tem que ser feito...a gente respeita bastante a opinião um do outro e escuta. Então, eu acho que isso é uma questão de temperamento porque - pô! se tivesse um temperamento diferente, já tinha causado bastante problema, acho que é uma questão mais pessoal do que qualquer outra coisa...” (codirigente dois da Gama)</i>
Confiança Ocorrido nos processos de DE <u>1; 3; 5</u>	<i>“.... geralmente as decisões acabam sendo feitas de uma forma natural, nem me lembro de uma decisão que a gente tenha falado você faz isso que eu vou fazer aquilo, não! Assim, a gente tem conseguido decidir de forma que seja assertiva, vamos dizer assim, e aí não existe mágoa e daí se um ou o outro tava puxando pro lado aquela decisão se torna a decisão e a gente vai defender aquela decisão. E acabou é isso. Isso foi muito legal principalmente quando a gente batalhou junto pelas práticas de RH.” (codirigente um da Gama)</i> <i>“...eu admiro o codirigente um, a persistência dele, paciência, eu não tenho tanto quanto ele tem, de fazer de novo e de tentar de novo alguma coisa que deu errado. Eu já sou uma pessoa mais pragmática, tento fazer e tem que dar certo, ele tenta a mesma coisa que ele acredita, com muita persistência e não é muito o meu temperamento, e isso equilibrou e ajudou na melhoria do RH.” (codirigente dois da Gama)</i> <i>“A facilidade de trabalhar junto veio porque a gente, realmente, foi dividindo as coisas e chegou num momento importante da divisão dos departamentos. Em alguns momentos do passado, a gente procurava os dois saber de todos os assuntos e agora está bem dividido o que é assunto de um e o que é assunto de outro - esse é assunto seu e coisas que você vai cuidar, você nem precisa me dar a posição disso, eu confio no que você vai fazer...” (codirigente um da Gama)</i> <i>“Quando foi surgindo as discussões pra criar departamentos a gente viu que a divisão facilita que você não ocupa o tempo de duas pessoas com o mesmo assunto, principalmente nesse sentido e isso pesava muito entre nós, somos diferentes mas, a gente se respeita bem...” (codirigente dois da Gama)</i> <i>“...a consultoria acabou sendo discutida no sentido de ajudar no nosso equilíbrio aqui, mas a gente sabe que um precisa do outro, na verdade, e que um complementa o outro, um teria dificuldade de ter sucesso sem o outro.” (codirigente dois da Gama)</i>
	<i>“Foi até uma coisa engraçada, tinha um hotel lá em São Paulo que a gente tinha uma permuta com eles, a gente ficava hospedado nele, não era um</i>

Resolução de divergências Ocorrido nos processos de DE 1; 2; 3; 4	<i>hotel muito legal, era super decaído e eu batendo na cabeça do codirigente 2 - temos que mudar não está legal e ele - não, temos que ver os números. Aí teve um problema lá no banheiro do apartamento do hotel, daí eu peguei e cheguei na empresa tirei fotos da empresa e mandei pra ele e falei assim - olha, aquele hotel que você está reclamando tanto, nossa empresa é igual! Ele falou - então, você me convenceu, e foi muito legal influenciou as pessoas aqui dentro...” (codirigente um da Gama)</i> <i>“Os desacordos pra gerenciar pessoal nós fomos resolvendo, um cedia, até mesmo não concordando, há um acordo porque a gente sabe que em algum momento um vai ter que ceder, a gente foi tentando até mesmo com um ou outro discordando...Então, apesar de não concordar com a forma de o codirigente um pensar em uma série de coisas e, vice versa, a gente sempre soube o que é importante, daí não teve briga...” (codirigente dois da Gama)</i> <i>“Essa mudança e criação de departamento nós vimos que era o caminho certo, lógico que pra você pensar em como é que vai ser o rankingamento, tem cliente que é importante como é que vai fazer, - puts! Se o cara tem que implantar semana que vem, como é que vai fazer isso, vai ficar sem implantar. Muitas coisas foram discutidas né, as cabeças não são todas iguais. O outro falava - assim perde o cliente. Ele está errado? - Não, às vezes ele não está errado, mas peraí vamos ver o contexto. Então foi nessas coisas que a gente acabou batendo um pouco a cabeça... tenho que admitir, eu acho que o codirigente dois foi mais perseverante do que eu, eu cedo mais. Mas, eu acredito que por pensar e ser um pouco mais sonhador eu falo deixa. Ele vinha com números e dizia - tá aqui olha só, tá provado....” (codirigente um da Gama)</i> <i>“... às vezes, em reunião eu a única mulher, o que acontecia com os homens, pelo nervoso deles eles tomavam atitude sem pensar, coisa de homem mesmo, o meu ponto positivo é que eu penso muito antes de tomar uma atitude, eu brinco nas reuniões com as psicólogas do RH, a gente respira no saco, quanto à situação está muito assim, sai fora e vai tomar um café pra pensar... só que a atitude que a pessoa tem no departamento dele influencia o teu, de forma negativa, como você lida com isso? Então pra decidir os departamentos a gente teve que pensar isso...” (funcionária diretora de projetos da Gama)</i>
---	--

Na sequência, os fatores de destaque de conflitos cognitivos serão discutidos juntamente com a contextualização dos processos de decisão estratégica identificados.

6.3.1.1 Inserção de práticas de gestão de recursos humanos (RH)

Uma explosão de crescimento nos negócios da empresa trouxe como efeito colateral várias dificuldades na gestão de pessoas e acarretou a **inserção de práticas de RH, primeiro processo de decisão estratégica** identificado na Gama nos últimos cinco anos.

Pode-se constatar que, no final da década de 2000, foram realizadas muitas contratações e em decorrência disso, os codirigentes passaram a enfrentar muitos problemas. Havia o agravante de gerenciar funcionários de plantão para realizações da assistência técnica, alta rotatividade e os desencontros na comunicação interna. No relato do codirigente dois

percebe-se a dimensão desse crescimento: “...a empresa cresceu muito, quando a gente tinha 10, 15, 20 funcionários conseguia falar 1 por 1. Apesar de não ser o ideal, a hora que você chega perto de 50, muitas vezes, você nem sabe o nome das pessoas direito, eu não sei o nome de todas as pessoas da empresa...”

Diante dessas circunstâncias, foram instituídas importantes práticas de RH para ajudar na gestão dos funcionários e conceder importante apoio estratégico aos codirigentes, tais como: criação dos planos de carreira, trabalhos de *coach*, implantação de pesquisa do clima organizacional, análise de cargos e salários, comemoração de aniversários, cuidados específicos com a saúde no trabalho e ginástica laboral. Houve a contratação de psicólogas para realizar atividades específicas de gestão de pessoas. Segundo relato do codirigente um: “... foi algo que deu outro nível de organização pra empresa...”

Inclusive, houve mudanças de sede, relacionadas com práticas de RH mais intrínsecas e concernentes com a qualidade de vida no trabalho, que também se tornaram cruciais. Foi justamente a gestão do bem estar das pessoas no trabalho que começou a preocupar o codirigente um, o qual nesse processo de decisão estratégica incluiu muitos **debates de ideias**, um fator de destaque do conflito cognitivo que convenceu o codirigente dois a apoiá-lo nas mudanças necessárias.

Tais debates se iniciaram sobre o torna da importância de cuidar da gestão dos funcionários e abrigá-los, primeiramente em uma sede que fosse adequada ao trabalho, e em seguida focar a retenção das pessoas na empresa. Notou-se que o codirigente um se revelou mais empenhado nos primeiros passos na direção de adotar a gestão de RH. O codirigente dois demonstrou-se um pouco mais resistente e, além disso, questionou tal necessidade.

Nesse processo de decisão estratégica concernente a administração de pessoal, tornaram-se claras as vantagens do trabalho em equipe de direção por meio do olhar crítico e analítico de mais de um codirigente. Essa troca foi crucial para que houvesse melhorias nas condições de trabalho. Segundo relato do codirigente um “...a dificuldade seria você olhar tudo sozinho né, o que é que aquela ação vai influenciar...”.

A **abertura ao diálogo** na equipe de direção, composta por dois amigos de longa data, fez a diferença nesse processo decisório. Tal fator de destaque do conflito cognitivo tornou-se evidente diante do esforço do codirigente um em estabelecer diálogos e demonstrar ao codirigente dois a importância de cuidar das pessoas. Percebeu-se inclusive, o reconhecimento dos funcionários a respeito da abertura ao diálogo, extensiva da equipe de direção para toda a equipe de trabalho.

Por esse motivo, pode-se afirmar que os debates de ideias ocorridos entre os codirigentes promoveram uma clara **resolução de divergências**, fator de destaque do conflito cognitivo muito presente no processo de decisão estratégica. Logicamente, houve negociações e concessões na equipe de direção para se decidir sobre a inserção de práticas voltadas para pessoas. Foi possível constatar que os codirigentes resolveram as divergências de uma maneira que um conseguiu convencer o outro sem, contudo, impor seu ponto de vista.

6.3.1.2 Aperfeiçoamento do *software* para CEASA

Como já destacado, por volta de 2010 a Gama passou por um período de crescimento e especificamente nesse ano houve a implantação da nota fiscal eletrônica no país. A fim de manter a tendência de crescimento, os codirigentes realizaram o **segundo processo de decisão estratégica** identificado, a inclusão da nota fiscal eletrônica para **aperfeiçoamento do software CEASA**.

Diante de uma mudança institucional no ambiente de atuação da empresa, a inserção da nota fiscal eletrônica representou importante decisão para garantir a ampliação desse produto no mercado. Em relatos de entrevista, o codirigente um descreveu vários eventos realizados nos diferentes CEASAS do Brasil, para promover a ideia do *software* e assim declarou sobre seu sucesso: “... *nós dobramos a carteira de Ceasa nessa época porque ninguém tinha a solução.*”

Pode-se constatar que os codirigentes se empenharam na busca desses clientes, a despeito das dificuldades técnicas vislumbradas na prestação de serviços, decorrentes das grandes mudanças fiscais no sistema. Mas, é possível dizer que isso ocorreu apenas devido a um relevante fator de destaque do conflito cognitivo, a forte **complementaridade na equipe de direção**.

O codirigente um, durante muitos anos, foi o responsável técnico pela programação desse sistema. Por esse motivo, sua grande influência foi constatada nesse processo de decisão estratégica. Posto que tal codirigente apreciava muito o produto CEASA, para ele tornou-se fácil enxergar ali uma grande possibilidade de mercado. No entanto, o ponto de vista técnico e a visão mais conservadora do codirigente dois orientaram o processo de decisão de se engajar nas alterações do sistema.

Os codirigentes relataram que, tecnicamente, essa foi uma época complicada e problemática para a empresa. Nesse processo de decisão estratégica a **abertura ao diálogo** foi

fundamental ao despertar os codirigentes para ponderações que deveriam ser realizadas sobre as alterações nesse produto.

Notou-se que, embora o codirigente um estivesse mais inclinado a mudar o *software* CEASA e incluir a nota fiscal eletrônica, principalmente por conhecê-lo melhor tecnicamente, o codirigente dois conseguiu interagir com ele nesse processo de decisão estratégica e se fazer ouvir no seu ponto de vista mais racional. Foi ele que apontou a necessidade de foco nesse processo, discutiu e negociou soluções.

Especialmente nesse processo de decisão estratégica, pode-se afirmar que a equipe de direção tornou claro o efeito do conflito cognitivo. Nas palavras do codirigente dois: “... *teve muitos problemas técnicos com a nota fiscal eletrônica, mas o legal foi que a gente cresceu e junto, 30% no ano e foi o nosso maior boom de crescimento...*”

6.3.1.3 Departamentalização de setores específicos

Com a inserção da nota fiscal eletrônica, registrou-se na empresa um significativo aumento de clientes do produto CEASA e também alguns problemas de organização do trabalho. Conforme relato da diretora de projetos da empresa: “... *a gente foi vendendo e vendendo aí foi onde a gente deu outro boom de crescimento e aí, às vezes, a gente se perdia um pouco na qualidade e veio a organização e os departamentos...*” Surgiu então, **o terceiro processo de decisão estratégica, a departamentalização de setores específicos** para estruturar a prestação dos serviços de *softwares*.

Pelo fato de ter se tornado uma PE maior, quase considerada média empresa pela classificação do SEBRAE, foi inevitável que seu crescimento trouxesse a necessidade de estruturação do trabalho. Naturalmente, surgiram problemas pontuais com manual, erros frequentes, testes de *software* para melhorias do produto, liberação de versões, retrabalho e problemas com implantação de sistemas.

A partir da constatação desses gargalos nos processos de prestação de serviços, os codirigentes começaram a perceber a necessidade de organizar a empresa e tornaram-se imprescindíveis as informações e os indicadores de setores estratégicos. Assim, departamentos foram formados e distribuídos da seguinte maneira: administrativo, comercial, desenvolvimento, serviço de atendimento ao consumidor (SAC), produtos e o escritório de projetos. Neles, foi implantado um processo de melhoria continua denominado PDCA, sigla que significa planejamento, direção, controle e avaliação, com intuito de garantir uma integração.

Nesse processo de decisão estratégica pode-se constatar que foi desencadeada a **complementaridade na equipe**, fator de destaque do conflito cognitivo que provocou reflexões e a solução diante das dificuldades de gerenciar a grande quantidade de clientes. Um codirigente administrador, com facilidade na condução da área comercial e outro matemático, com vasta experiência técnica em desenvolvimento de sistema de informação. Essa foi a expressão da complementaridade que ajudou os codirigentes a identificar os departamentos como solução e favoreceu o processo de decisão estratégica, na medida em que estimou a reflexão sobre como deveriam funcionar e quais departamentos seriam necessários.

Outro fator de destaque importante nesse processo foi a **confiança** estabelecida na relação dos sócios e que provocou a separação entre duas áreas principais, dominadas pelos dois codirigentes: a técnica e a comercial, responsáveis pela facilitação do trabalho de gestão e nas quais havia a mútua confiança em relação à atuação de ambos. Antes, como a empresa era menor, os dois codirigentes conseguiam controlar muitos aspectos gerenciais.

Nesse processo de decisão, a confiança entre eles permitiu que enxergassem a importância de cada um focar sobre determinados assuntos e partilhar a gestão. Não houve sobrecarga e estava presente nesse processo a confiança, responsável por ajudar a fluir melhor as relações dos codirigentes na administração da Gama por meio da divisão dos departamentos essenciais.

Por isso, apesar de haver alguma divergência, sobretudo nas questões práticas em torno de como essa divisão seria realizada, outro fator de destaque, a **resolução de divergências**, também contribuiu para que se mantivesse a ideia de criar os departamentos, apesar das análises e melhor compreensão sobre as prováveis consequências positivas e negativas advindas dessa modalidade de organização. Esse fator foi importante no processo de decisão estratégica no momento em que os codirigentes se questionaram e debateram sobre como a departamentalização poderia ajudá-los a controlar a qualidade dos sistemas.

6.3.1.4 Nova identidade visual da empresa

O quarto **processo de decisão estratégica** envolveu a elaboração da **nova identidade visual da Gama**. Surgiu a partir da constatação dos codirigentes a respeito da necessidade de alinhar os dois produtos principais da empresa, hotel e CEASA, com a imagem da marca e assim, conseguir se apresentar melhor no mercado.

Essa foi a análise de um profissional contratado pela empresa para cuidar do seu ambiente virtual e das redes sociais. O codirigente um também explicou que o primeiro

logotipo da empresa estava voltado somente para hotelaria, pois nele havia estrelas e nenhuma referência ao produto CEASA, o qual havia se destacado nos últimos tempos.

Esse processo de decisão estratégica gerou muitos **debates de ideias**, fator de destaque do conflito cognitivo que desencadeou a seguinte controvérsia entre os codirigentes: a materialização do foco dado aos dois produtos precisaria envolver a mudança na marca da empresa? Justificaria o alto custo envolvido nesse processo?

Pode-se verificar que esses questionamentos partiram do codirigente dois, o qual nas palavras do codirigente um é: *“mais matemático e racional”*. Nesse processo de decisão estratégica, tornou-se evidente a diferença de personalidade dos codirigentes, especialmente pelo conteúdo dos debates travados entre eles no processo.

Contudo, a despeito das diferenças entre eles, a criação da nova identidade visual da Gama tornou-se possível por meio da **abertura ao diálogo**, fator de destaque do conflito cognitivo, muito relatado nas entrevistas. Embora tenham sido relatadas muitas características e pontos de vista distintos sobre a imagem da empresa, por meio da marca, os codirigentes se revelaram bastante abertos às mútuas influências. Na equipe, há um forte respeito às ideias e um reconhecimento do comprometimento de cada codirigente com a evolução da empresa.

Como a lógica desse processo de decisão estratégica residiu em se aproximar dos clientes de maneira mais marcante e representativa visualmente, daquilo que a Gama representa hoje no mercado, foi mais fácil dialogar e se chegar a uma conclusão de que, por exemplo, o logotipo estava no passado e não tinha acompanhado a evolução da empresa. Então, em atendimento ao bem comum, estrategicamente os codirigentes decidiram alinhar esses dois aspectos e tornaram mais profissional o perfil da empresa.

6.3.1.5 Contratação de consultoria especializada

O quinto e último **processo de decisão estratégica** diz respeito à iniciativa de **contratação de consultoria especializada** para guiar o futuro promissor da Gama. Pode-se perceber que o seu rápido crescimento motivou os codirigentes a buscar ajuda externa para estruturá-la.

Ficaram evidentes nesse caso as limitações enfrentadas no planejamento futuro, e esse processo de decisão estratégica veio justamente para dar suporte à transição de PE para uma média organização. Acostumados a programar sistemas, atividade desenvolvida no início, os codirigentes relataram um *“forte lado técnico”* e por isso, dificuldades de também se aprofundarem na gestão propriamente dita.

Além disso, os codirigentes identificaram relevantes alternativas de mercado na área de hotelaria. Para aproveitar as oportunidades e continuar crescendo de forma consistente, o codirigente dois tomou a iniciativa de buscar o apoio de consultores a partir da seguinte análise: *“...na parte de hotelaria, tem muito lugares ainda que nós não somos conhecidos, a gente está em um momento que nossos concorrentes não estão bem, então é a nossa hora agora de correr e fazer o nosso nome no mercado nacional e ser reconhecido.”*

Contudo, como a Gama é gerida por duas personalidades muito diferentes, um codirigente mais sonhador e o outro mais conservador, o fator **confiança** se tornou um destaque do conflito cognitivo, primordial nesse processo de decisão estratégica. Pode-se afirmar que foi determinante na contratação da consultoria de renomada fundação para enfatizar o foco no planejamento e no amparo especializado, para a transição de codirigentes “*fazedores*”, como se autointitulam, para administradores.

Mesmo pensando diferente em muitos aspectos sobre como aproveitar oportunidades e dar foco à gestão da empresa, os codirigentes se complementam. E, justamente **a complementaridade na equipe**, nesse processo de decisão estratégica, desencadeou o comum acordo dos codirigentes sobre os rumos que deveriam dar para a Gama.

Houve clara preocupação com o planejamento estratégico para garantir crescimento mais consistente e consolidado, especialmente por parte do codirigente dois. Por ser mais pragmático, notou-se que ele forçou mais esse processo de decisão estratégica, com a preocupação voltada para o jeito sonhador do codirigente um, e mais especificamente em conseguir foco e selecionar melhor as oportunidades.

No estudo desse caso, pode-se dizer que o conflito cognitivo se traduziu na interação dos dois codirigentes, com várias ideias diferentes e opiniões distintas, principalmente fruto da formação profissional, administrador e matemático, e da personalidade de cada um.

Tornou-se evidente que diálogos resultados dessa interação alimentaram os processos de decisão estratégica estudados e contribuíram para que fossem bem analisados e amparados muito mais pela aprendizagem em circuito duplo que por projeções numéricas e pelos gráficos de tendências.

As manifestações de aprendizagem em circuito duplo é o assunto da próxima seção.

6.3.2 Processos de decisão estratégica: ocorrências de aprendizagem em circuito duplo

Para cada processo de decisão estratégica realizado pelos codirigentes da empresa Gama foi possível identificar fatores de destaque da aprendizagem em circuito. No quadro 13, exposto na sequência, encontram-se os mais expressivos.

Com a finalidade de tornar clara a relação entre os processos de decisão estratégica e o desenvolvimento da aprendizagem em circuito duplo, e ainda reforçar o caráter empírico dessa descrição, foi indicada no quadro a formação da aprendizagem seguida de uma série de trechos de entrevistas. Desse modo, recuperam-se as palavras usadas pelos entrevistados, para explicar e detalhar de maneira mais eficaz a interação entre os codirigentes da Gama e a ocorrência de cinco fatores de destaque especiais, quais sejam: mudança de comportamento em relação ao negócio, questionamento das ações atuais, reconhecimento de fraquezas e correção de erros.

Na primeira coluna do quadro 14 estão indicados cronologicamente os processos de decisão estratégica nos quais estão presentes os fatores de destaque da aprendizagem em circuito duplo. Aqueles processos com o número sublinhado indicam que na segunda coluna se encontra correspondente evidência empírica.

Quadro 13: Aprendizagem em circuito duplo na Gama

Fatores de destaque	Fala dos entrevistados
Mudança de comportamento em relação ao negócio Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>2</u>; <u>3</u>; 4; 5	<i>“As pessoas aqui começaram a pensar em favoritismo e tal, mas assim, eu acredito que a empresa tem que trabalhar como uma equipe, é uma engrenagem, um influencia no outro e a gente passou a trabalhar muito pra que as equipes trabalhassem integradas né, com trabalhos de RH, de coaching e de integração entre os líderes pra que eles se conversem e trabalhem de forma única...”</i> (codirigente um da Gama) <i>“...aqui há realmente um conforto uma sensação de progresso da empresa, tem área de lazer para os funcionários com mesa de ping pong e sinuca...”</i> (codirigente dois da Gama) <i>“Eu pedi o RH para a diretoria durante anos até que uma hora eu consegui, não desisti. Eu falo, eu fui persistente em pedir, em várias reuniões eu pedia e faziam cara feia assim pra mim - não precisa disso, a gente se vira e daí a empresa foi crescendo ...a gente não sabia mais conversar com as pessoas...”</i> (funcionária diretora de projetos da Gama) <i>“...uma coisa básica que é a nota fiscal eletrônica a gente achou que poderia trazer o crescimento pra nós nesse setor, daí dá pra você ter uma noção de como é desregulamentado o setor, a nota é uma coisa básica, já deveria ser feijão com arroz para os clientes e não era na época e o que o codirigente um fez foi se empenhar muito em aproveitar isso...”</i> (codirigente dois da Gama) <i>“Foi uma época que pegou bastante e até houve uma movimentação muito grande na empresa e com alguns problemas que aconteceram nós criamos um projeto na empresa chamado nota fiscal de menos, é até um nome engraçado, mas menos de que - de menos problema e aí fizemos também um outro projeto pra que isso se tornasse um problema de menos mesmo e a gente fez um ranking de clientes que a gente tinha mais lucratividade. E hoje o Ceasa é o mais lucrativo e antes ele era o mais deficitário, muito. Por essa questão da nota fiscal eletrônica hoje ele é muito lucrativo em relação ao hotel...”</i> (codirigente um da Gama) <i>“No começo da empresa eu e o codirigente um éramos programadores e tinha mais uma ou duas pessoas e você realmente não precisava de um controle, de</i>

	uma comunicação eficiente porque você não tinha nem com quem se comunicar na verdade, daí a gente começou a sentir a necessidade de organização, de documentação e de comunicação porque estava tudo na cabeça de poucas pessoas ali e com o crescimento, realmente, nós precisamos separar departamentos e funções até mesmo pra que você possa controlar e possa efetuar cobranças...” (codirigente dois da Gama) “...eu me lembro muito bem, principalmente do nosso gerente de desenvolvimento, dizendo - nossa empresa tem que caminhar pra gerencia de projetos. E ele tinha feito pós, então, essa ideia veio da academia, ele dizia - se a gente fizer dessa maneira vai dar certo e eu apoiei demais a ideia, então nós decidimos fazer.” (codirigente um da Gama)
Questionamento das ações atuais Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; 2; <u>3</u>; 4; <u>5</u>	“...teve impactos financeiros né, mas antes aqui era assim, eu e o codirigente dois discutindo: - ‘Putz cara! o cara lá, acho que ele merece um aumento.’ Ou então: - ‘O cara saiu, e porque ele está saindo?’ – ‘Ele até falou que queria era ter um aumento e agora ele já arrumou um lugar pra ir, e era um cara bom.’. Ou – ‘Esse cara não tá seguindo bem, está fora da linha, o que fazer?’. Então começamos a refletir se melhorar as práticas de RH vai ser bom pra empresa porque não fazer?...rotatividade eu acho que é uma coisa que o plano de carreira do RH tem influenciado pra pessoa ficar. Então o investimento é alto em um funcionário novo, ele tem que ficar aqui 6 meses pra ele começar a ficar bom...” (codirigente um da Gama) “A gente precisou fazer muita mudança na organização aqui, mas foram mudanças de caminhada, incrementando, igual tem um livro que diz, você não faz 200 milhas em um dia, você faz 20 milhas todos os dias, o que é muito mais produtivo e é isso que acontece ... Na verdade, a criação dos escritórios eliminou gargalos, produtos de má qualidade e com atrasos...” (codirigente dois da Gama) “Os departamentos mudaram muito a nossa metodologia, a gente tem tido muito pouco problema, por exemplo, com a implantação e pro cliente é uma fase muito crítica, então ele está trabalhando com uma ferramenta que ele já conhece e então nós vamos lá e implantamos uma mudança drástica no trabalho dele na rotina e tem pessoas que vão patrocinar e tem pessoas que vão boicotar lá...tivemos algumas implantações que eu e o codirigente dois percebemos que a gente não conseguiu gerenciar de uma forma boa e o cliente depois de 6 meses ele desistiu... não tinha o dono do projeto. Se tivesse o dono do projeto, mesmo com todos os problemas teria dado certo...” (codirigente um da Gama) “...a gente vem executando muito bem e tudo, a gente viu que tem um crescimento considerado bom, mas principalmente por conta da boa execução e não por conta de um bom planejamento e de uma boa visão de futuro, que é o que a gente esta esperando que essa consultoria faça pra gente...” (codirigente dois da Gama) “Hoje a empresa está bem, mas ela está no limite pra mudar de patamar, que é o limite do planejamento e execução do planejamento, a organização da execução do trabalho a gente faz muito bem, agora a gente precisa avançar...” (funcionária diretora de projetos da Gama)
Reconhecimento de fraquezas Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; 3; 4; <u>5</u>	“Da última, a ideia de mudança da sede foi um pouquinho mais do codirigente dois, eu já me posicionei que não. Ficou ruim de espaço, mas assim, fui sendo convencido, vamos e não vamos e daí eu falei – ‘Vamos sim!’. Não foi uma decisão um puxando pra um lado e outro pra outro, mas ele ficou um pouquinho mais preocupado que eu na época em mudar de lá...foi legal porque as pessoas, no clima organizacional dá pra ver muito bem, as pessoas reclamavam da falta de espaço né e não tinha onde ficar na hora do almoço e onde comer e a hora do café também era um tumulto... Aqui o espaço é bem mais agradável, agora qualidade de vida é uma das coisas que está nos nossos propósitos também...” (codirigente um da Gama)

	<i>“...eu precisava muito melhorar na habilidade de lidar com gente, eu tenho pouca habilidade de lidar com gente, não crio dificuldades, mas não gosto muito de lidar com gente, por isso que eu sou da parte técnica, isso vem da minha formação em matemática também...mas, fomos evoluindo e a parte de RH foi sendo muito discutida por nós dois aqui...” (codirigente dois da Gama)</i> <i>“A gente viu que a empresa estava desatualizada em termos de imagem que desejávamos transferir para os clientes, percebemos que era necessário investir pra modernizar com essa alteração da marca e modificação do logo... a gente estava imaginando criar esse site atual e com a marca antiga, o codirigente um começou a dizer que a marca estava muito desatualizada e que por mais que a gente criasse um site bonito, a marca estaria incompatível com o site” (codirigente dois Gama)</i> <i>“... a gente quer crescer e já vimos que se for por nós mesmos vai acabar indo num crescimento vegetativo e eu acho que falta pra gente poder crescer é um planejamento bem estruturado, a gente conseguir dar um salto pro futuro aí sem ser na louca...” (codirigente um da Gama)</i> <i>“...a gente enxergou uma necessidade de atualização tecnológica nos produtos, melhoria na organização e a gente espera que a consultoria nos ajude a enxergar isso. Hoje a gente tem dificuldades de até mesmo enxergar muito distante, no futuro, por conta de não ter essa habilidade... Então, hoje a gente é muito bom na execução, mas é muito falho na visão de futuro da empresa e nas estratégias pra chegar nesse ponto ... Eu acho que é isso que está faltando pra empresa porque executar bem a gente executa.” (codirigente dois Gama)</i>
Correção de erros Ocorrido nos processos de DE <u>3; 4; 5</u>	<i>“...a gente estava com um gargalo nisso e com dificuldade de liberar versões, nelas saiam muitos bugs, que a gente entende assim que, eram erros grosseiros. O ponto forte dessa melhoria foi trabalhar com portfólio de projetos...antes a gente tinha uma demanda muito grande de solicitações que ficava tudo no desenvolvimento, parado porque como era muita, a pessoa não conseguia analisar aquilo tudo lá. Os clientes reclamavam que a gente não dava retorno se ia fazer ou não. Às vezes, demorava uns 2 meses e o cliente dizia – ‘Pelo amor de Deus! Vocês estão doidos?’ ... (funcionária diretora de projetos da Gama)</i> <i>“Agora nós entendemos que tem que fazer uma análise da solicitação e em cima dessa análise o desenvolvedor sabe exatamente o que é que ele vai fazer e, além dessa análise e feito um plano de testes porque quando essa solicitação volta o pessoal do teste que fica também no departamento de produtos já sabe exatamente em que pontos ele vai testar aquela nova funcionalidade pra que não ocorra nenhum tipo de problema...” (codirigente um da Gama)</i> <i>“A gente tirou a demanda do SAC porque percebemos que os clientes ligavam e, às vezes, as pessoas não estavam preparadas para fazer aquele trabalho. O que acontece, naturalmente em uma equipe quem implanta é quem tem mais conhecimento, quem tem mais conhecimento viaja mais, então ele ficava menos interno. A gente tinha muito retrabalho com isso e, às vezes, a gente causava um transtorno com cliente e com o técnico, insegurança mesmo, eu vou fazer isso, mas não estou preparado. E o cliente estava recebendo um serviço que o cara não estava preparado pra fazer...” (funcionária diretora de projetos da Gama)</i> <i>“Ficamos um mês pensando e discutindo e a nossa discussão era ‘Vamos atualizar ou não vamos?’ E aí o codirigente dois passou a apoiar muito e daí chegou no próximo mês nós decidimos – ‘Vamos fazer, vamos mudar a marca sim e contratar uma pessoa legal pra fazer’. Os clientes gostaram muito, teve efeito...” (codirigente um da Gama)</i> <i>“tava travando muito as coisas aqui e, então falamos um pro outro – ‘Vamos trocar a marca e vai ser agora mesmo’. A gente sempre procura fazer o que tem que ser feito e temos conseguido trabalhar bem juntos assim...” (codirigente dois da Gama)</i>

	<i>“O principal plano que nós dois conseguimos traçar pra colocar a empresa no caminho foi a consultoria. Então, o nosso planejamento estratégico desse ano já vai ser junto com o paex, que é o programa deles lá e aí a gente espera que os horizontes se abram pra gente... estamos contratando uma consultoria agora pra dar um salto nisso e todo o planejamento financeiro da empresa é feito anualmente, mas esse é um assunto que precisamos melhorar, mas temos e precisamos melhorar, porque a gente aqui faz muito, é muito realizador, mas a gente esta tentando melhor o nosso hábito de planejar, numa escala de zero a dez estejamos em quatro...” (codirigente dois da Gama)</i>
--	---

Na prática, pode-se caracterizar esse tipo de aprendizagem nas seguintes mudanças de quadro mental dos codirigentes: entendimento de que a expansão da empresa deveria vir acompanhada de estruturação das diferentes relações com os funcionários, reconhecimento de mercado promissor para o *software* CEASA, entendimento de que a expansão da empresa deveria vir acompanhada de estruturação dos seus principais setores, percepção da necessidade de modernizar via atualização da imagem dos produtos e evolução da mentalidade de PE para média empresa.

A aprendizagem em circuito duplo ocorreu nos processos de decisão estratégica e desencadeou as mudanças de pensamento estratégico dos codirigentes, mencionadas acima, além de tê-los impulsionado à ação de tomar decisões. A seguir, a ocorrência dessa aprendizagem será explicada para cada processo.

6.3.2.1 Entendimento de que a expansão da empresa deveria vir acompanhada da estruturação de diferentes relações com os funcionários

Evidenciou-se que a introdução de práticas de RH foi um processo de decisão estratégica geradora de forte **mudança de comportamento em relação ao negócio**. Nele, discussões dos codirigentes a respeito das relações de trabalho com os funcionários e as condições do mesmo, fundamentaram a mudança de mentalidade, principalmente do codirigente dois. Notou-se que um codirigente influenciou o outro, até que as práticas de RH fossem estendidas para propósitos de qualidade de vida no trabalho.

Tais práticas se iniciaram ainda rudimentares no ano de 2009, contudo, com o desenvolvimento da empresa e o fortalecimento dessa aprendizagem em circuito duplo, foram sendo incrementadas. O codirigente um foi especialmente responsável por mudar a mentalidade do codirigente dois sobre as relações de trabalho na empresa. Segundo o mesmo: “...meu ponto forte é a integração com as pessoas.”

Além disso, pode-se afirmar que o trabalho em departamentos e a grande quantidade de funcionários concentrada em uma sede, por exemplo, exigiu dos codirigentes uma mudança de postura sobre tais relações. Houve o **questionamento das ações atuais**, outro fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, que nesse processo de decisão estratégica abriu os olhos dos codirigentes para a importância de investir na gestão de pessoas. Compreenderam que por meio delas conquistariam a tão almejada prestação de serviços de qualidade.

Esse investimento garantiria a mão de obra específica à prestação de serviços em *software*, a qual requer muito treinamento e tempo para formação completa. A administração de pessoas passou a ser vista pelos codirigentes como essencial para sustentar o crescimento consolidado da empresa, um fator de atração e retenção das pessoas.

A última mudança de sede expressa a força dessa aprendizagem entre os codirigentes e aconteceu, segundo discurso dos codirigentes, para abrigar melhor os funcionários, proporcionar-lhes conforto e melhores possibilidades de se relacionarem no trabalho. Nessa sede foram construídas áreas mais adequadas para lazer, descanso e alimentação.

6.3.2.2 Reconhecimento de mercado promissor para o *software* CEASA

O fator de destaque **mudança de comportamento em relação ao negócio** pode ser também evidenciado no processo de decisão estratégica relacionado ao aperfeiçoamento do *software* CEASA. Ele foi expresso por meio do empenho do codirigente um em mudar o enorme foco dado ao produto hotel, já mais saturado, para explorar oportunidades na área de CEASA, na qual ainda havia bastante campo para atuar, especialmente com grandes empresas do setor atacadista.

Os produtos que funcionam na base de 70% dos negócios em hotelaria e 30% em CEASA envolvem dois setores bem diferentes. No momento desse processo de decisão estratégica, os codirigentes começaram a perceber a grande concorrência existente no setor hoteleiro, inclusive na competição com produtos vindos do exterior.

Devido ao fato de o produto encontrar-se em fase de difícil conquista de mercado naquele momento e também por ter sido identificada uma oportunidade por meio da nota fiscal eletrônica, tornou-se mais fácil o codirigente um influenciar o codirigente dois a mudar seu comportamento em relação ao negócio. Houve então, aprendizagem em circuito duplo, expressada por meio do questionamento dos pressupostos vigentes, enraizados na crença de que o produto hotelaria deveria ser mantido como o principal.

6.3.2.3 Entendimento de que a expansão da empresa deveria vir acompanhada de estruturação dos seus principais setores

Houve o **questionamento das ações atuais**, outro fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, também no processo de decisão estratégica concernente à departamentalização de importantes setores da Gama. Tal decisão envolveu a estruturação de seus principais setores e trouxe uma nova metodologia de trabalho que englobou toda empresa.

Algumas dificuldades pontuais em implantação de sistema e assistência ao cliente despertaram os codirigentes para a realidade de desorganização que a Gama estava enfrentando. As ações de trabalho vinham sendo realizadas dentro de uma lógica adequada para a realidade de uma microempresa. Contudo, a Gama havia crescido e além do esperado, com o número de funcionários quase dobrado os codirigentes perceberam sérias dificuldades em comunicação e atribuição de funções.

Pode-se perceber que a aprendizagem em circuito duplo ocorreu quando o codirigente dois começou a refletir sobre as ações atuais e a dizer enfaticamente na empresa que: “...o que não tem dono, fica perdido as coisas.” Iniciou-se nele a mudança de mentalidade e a partir de seus questionamentos, consolidaram-se ações mais metódicas para setorizar e criar os departamentos na Gama.

Houve assim, desapego gerencial por parte dos codirigentes e pode também ser identificado outro fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, a **correção de erros**, que envolveu a mudança de paradigma na forma de se realizar as cobranças de resultados dos funcionários e na maneira de acompanhar a realidade dos clientes em relação aos processos de prestação de serviços.

Pode-se constatar ainda que muitas reclamações de clientes haviam sido registradas e algumas implantações de sistema tinham sido abandonadas por eles. Os codirigentes precisaram adotar uma nova filosofia de trabalho e passaram a atuar como agentes de transformação das empresas clientes e, não mais apenas como meros implantadores de *software*. Essa foi uma significativa transformação incentivada pelo processo de aprendizagem em circuito duplo nesse processo de decisão estratégica.

6.3.2.4 Percepção da necessidade de modernizar via atualização da imagem dos produtos

O fator de destaque **reconhecimento de fraquezas** pode ser também evidenciado no processo de decisão estratégica relacionado ao desenvolvimento da nova identidade visual

para a Gama. Evidenciou-se que a aprendizagem em circuito duplo nesse processo decorreu da tomada de consciência, inicialmente por parte do codirigente um, a respeito da desatualização da imagem da empresa, a qual desejava que representasse de fato seu estágio de evolução ou simplesmente destacasse os seus produtos atuais.

Mais uma vez, o rápido crescimento da empresa, desconectado de qualquer tipo de planejamento, desencadeou ajustes que os codirigentes perceberam apenas por meio da aprendizagem em circuito duplo, que pode ser caracterizada assim, diante das reflexões e questionamentos despertados nos codirigentes sobre a imagem passada pela Gama perante o mercado. Havia pressupostos típicos da realidade de uma PE, de que essa questão era menos importante.

Por mais que os dois codirigentes tenham questionado tais pressupostos básicos, guias das ações na empresa no processo de decisão estratégica, ambos estavam alinhados com os mesmos propósitos de mudança. Pode-se constatar que passou a fazer parte da gestão deles a postura aberta à **correção de erros**, outro fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, o qual gerou atitude proativa e conjunta dos codirigentes para se empenharem em mudar a imagem da empresa. Daí houve o desenvolvimento do logotipo novo, a criação de *web site* e redes sociais, por exemplo, compatíveis com os propósitos revistos pelos codirigentes.

Já crescida, especialmente em termos de número de funcionários e de clientes, especificamente de um produto que antes recebia menor destaque, a empresa careceu de amadurecimento administrativo de seus codirigentes. Como consequência desse amadurecimento, verificou-se o grande investimento de recursos financeiros realizado por eles em canais de comunicação e *marketing* e o realinhamento da Gama à sua nova realidade como demonstração de maior força no mercado.

6.3.2.5 Evolução da mentalidade de PE para média empresa

A aprendizagem em circuito duplo, evidenciada no processo de contratação de consultoria especializada, parece fechar muito bem o ciclo das demais manifestações desse tipo de aprendizagem, identificado nos outros processos de decisão estratégica relatados.

Pode-se dizer que o fator de destaque, **questionamento das ações atuais**, no caso desse processo, sintetiza toda a conscientização por parte dos codirigentes de que houve uma evolução na Gama e de que essa evolução precisaria vir acompanhada de formas mais profissionais de se administrar.

Como se intitulam “*fazedores de sistema*”, os codirigentes aprenderam juntos, por meio da identificação de falhas no funcionamento da empresa, a questionarem os rumos que estavam dando a ela. Houve a partir disso, o reconhecimento de limitações em planejar e pensar a gestão. Além do reconhecimento, constatou-se a mudança de atitude, pois notaram nesse processo que a melhor forma de realizar a **correção de erros**, fator de destaque da aprendizagem, seria buscar ajuda externa de profissionais melhor qualificados para a gestão.

Segundo o relato da diretora de projetos, pode-se concluir que levou certo tempo para os codirigentes fazerem a separação entre a fábrica de *software* e o escritório e se tornarem mais ativo na gestão: “...*demorou um pouco pra tirar eles dali do sistema, essa questão de técnico deles é muito forte, eles são mais de enfiar a mão na massa pra fazer do que propriamente diretor, apesar de ser diretor...*”

Os codirigentes reconhecem também que, embora tenham enfrentado dificuldades em fazer a transição de técnicos para gestores, conseguiram colocar a Gama perto de uma mudança importante de patamar, qual seja: tornar-se uma média organização.

Na próxima seção, as relações entre conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo serão exploradas.

6.3.3 Relações entre conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo

Nesse estudo de caso, notou-se que efeitos do conflito cognitivo ocorrido entre os codirigentes acarretaram o processo de aprendizagem em circuito duplo, de maneira mais clara, em alguns processos de decisão estratégica estudados, quais sejam: departamentalização de setores específicos, nova identidade visual da empresa e contratação de consultoria especializada.

A associação desses dois constructos pode ser constatada por meio da ligação entre fatores de destaque que expressaram o conflito cognitivo e a aprendizagem em circuito duplo, identificado nos relatos empíricos. O quadro 15 apresenta tais associações.

Quadro 14: Fatores que destacam associações entre aprendizagem em circuito duplo e conflito cognitivo em alguns processos de decisão estratégica da Gama

Processo de DE	Relações: Conflito Cognitivo e Aprendizagem em Circuito Duplo
3 Departamentalização de setores específicos	Complementaridade, discussão de obstáculos, abertura ao diálogo ↔ Reconhecimento de fraquezas, questionamento de ações atuais, mudança de pensamento
4 Nova identidade visual da empresa	Interpretação divergente, confiança, debate de ideias ↔ Questionamento das ações atuais, mudança de comportamento em relação ao negócio
5 Contratação de consultoria especializada	Conversa estratégica, reconhecimento de alternativas, debate de ideias ↔ Reconhecimento de fraquezas, correção de erros

No processo de decisão estratégica relativo à departamentalização dos setores principais da empresa tornou-se evidente que a complementaridade na equipe, tanto do campo de atividades como de personalidade, contribuiu para que os codirigentes reconhecessem suas fraquezas. A abertura ao diálogo conquistada na relação de trabalho entre dois amigos favoreceu a discussão de obstáculos identificados, levando ao questionamento dos pressupostos gerenciais adotados até então. Daí se desencadeou uma mudança de pensamento importante nesse processo de decisão.

Naturalmente, uma equipe de direção formada há mais de duas décadas por dois amigos que muito se respeitam torna mais fácil canalizar os debates de ideias e divergências para concretização de processos de decisão estratégica, os quais aceitam os conflitos cognitivos e que, principalmente, terminaram conduzidos pela aprendizagem em circuito duplo. Em outras palavras, pode-se dizer que o questionamento de ações e consequentes mudanças de comportamento em relação ao negócio ocorreram de maneira muito espontânea nessa equipe de direção.

No processo decisório concernente à nova identidade visual da empresa, é possível afirmar que os debates de ideias e a abertura ao diálogo trouxeram o questionamento dos pressupostos vigentes desencadeando um reconhecimento importante de fraquezas da empresa. Nela havia dificuldades de explorar os pontos fortes a partir de canais de comunicação, simplesmente por estar presente uma resistência dos codirigentes a respeito de práticas menos tradicionais de gestão.

Logicamente, isso se torna compreensível quando se analisa que a empresa foi criada na década de 1980 e vinha obtendo sucesso sem dispor de recursos visuais modernos de destaque para seus produtos ou sua própria imagem. Contudo, evidenciou-se que fatores importantes do conflito cognitivo influenciaram de maneira especial a aprendizagem em

circuito duplo por meio dessa necessária mudança de comportamento em relação ao negócio. Notou-se que o pensamento estratégico muito tradicional dos codirigentes foi sendo aos poucos modificado e que cada codirigente foi responsável por influenciar o outro nesse sentido.

Uma nova perspectiva de crescimento, sustentado em planejamento, passou a ser perseguido pela empresa e por isso o processo de decisão estratégica concernente à contratação de consultoria se consolidou. Na verdade, parece que a Gama está entrando atualmente em um ciclo de gestão no qual a dependência de planejamento, as projeções e cenários da racionalidade estratégica serão recursos mais adotados do que a aprendizagem em circuito duplo, embora esse tipo de aprendizagem tenha sido constatado nos processos de decisão estratégica estudados.

Talvez por isso, verificou-se nessa empresa uma relação menos intensa entre a aprendizagem em circuito duplo e os conflitos cognitivos surgidos nos processos de decisão. Por ser quase uma média empresa, nela passou-se a seguir os rumos do planejamento formal na administração estratégica.

6.4 PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA: CASO DELTA

Essa PE, localizada na cidade de São Paulo, é a mais nova dentre as quatro estudadas. Foi fundada no ano de 2010, contudo, anteriormente sua equipe de direção já havia dado os primeiros passos no trabalho conjunto para criar um produto, o qual levaria à formalização dessa equipe e à fundação da Delta.

Sua equipe de direção é também a mais jovem, já que dos três codirigentes, o mais velho encontra-se com 35 anos. Todos os membros são formados na área de tecnologia de informação, mais especificamente em Análise de Sistema e Ciência da Computação. Na empresa eles desenvolvem *softwares* e também administram projetos de sistemas.

Ainda em situação informal, essa equipe criou um produto denominado Delta, a partir da constatação coletiva de insatisfação com os respectivos empregos. Dentre os codirigentes, dois eram sócios minoritários com uma pequena porcentagem na sociedade da empresa na qual trabalharam por mais de 10 anos. Nela ingressaram quando ainda era uma PE, contudo, como cresceu e tornou-se demasiadamente burocratizada, os codirigentes sócios passaram a não concordar com a política de gestão instituída.

Dessa insatisfação e a partir de conversas informais, ocorreu a associação entre os codirigentes que, além de colegas de trabalho, eram dois grandes amigos. O codirigente três

também partilhava as discordâncias e foi incluído logo em seguida na equipe de direção informal.

Em face disso, no período de campanha das eleições presidenciais em 2010, primeira eleição no Brasil ocorrida com a utilização das redes sociais, uma das ideias que os codirigentes debateram foi desenvolver um produto para fazer monitoramento de marcas naquelas redes e oferecê-lo tanto para políticos como para empresas, inspirados na evidência de que o presidente Barack Obama havia sido reeleito nos Estados Unidos por ter se utilizado das redes sociais.

Esse produto foi desenvolvido rapidamente, em uma época em que surgiram várias ferramentas tecnológicas, as quais facilitavam o processo de criação. Diante disso, decidiram tornarem-se donos do próprio negócio, deixaram seus empregos e formalizaram a empresa. A porcentagem na sociedade ficou assim distribuída: codirigentes um e dois com 40% e codirigente três, mais novo e menos experiente, com 20%.

Dentro de três meses, os codirigentes conseguiram lançar o produto Delta. Nos primeiros meses se dedicaram à criação do mesmo, sem receberem qualquer remuneração. Houve ainda o esforço da equipe de investir suas rescisões contratuais, recurso recebido na saída dos empregos. Com capital próprio e de modo improvisado, cada um trabalhava em sua residência e, na ausência do escritório, reuniões periódicas eram realizadas na garagem da casa do codirigente dois. Durante um período de cinco meses, os codirigentes se empenharam em vender o produto Delta e como não obtiveram sucesso, constataram que seria necessário buscar alternativas de sobrevivência para o negócio. Nessa primeira crise, identificaram os serviços de consultoria em sistema como possível solução, mas também perceberam as dificuldades de trabalhar nessa área.

A insegurança em atuar como prestadores de serviços foi vencida diante das dificuldades de manter a empresa. Os codirigentes necessitaram “*virar a chave*”, expressão que utilizaram para explicar a transição do negócio de produto para projetos de consultoria, os quais, após o primeiro trabalho e por meio de contatos, trouxeram vários clientes, mais funcionários e outros tantos projetos.

A partir de então, os codirigentes conseguiram realmente se estabelecer. Segundo o codirigente três, o crescimento foi a colheita, ou seja, o resultado da dedicação e do empenho nos projetos: “...a gente foi plantando, porque querendo ou não essa área é muito pequena e as pessoas se conhecem, se você faz um trabalho bom ou um trabalho ruim esse trabalho depois acaba sendo refletido pra outro cliente.”

Com o crescimento da empresa em números de trabalhos executados e funcionários, surgiu a necessidade de alugar um escritório, onde já instalados e com a evolução das consultorias, os três codirigentes perceberam que elas poderiam ser mais bem elaboradas se houvesse desenvolvimento conceitual e teórico nos projetos. Identificaram a oportunidade de abrir a equipe de direção e incluir mais um membro que contribuísse justamente com esse requisito.

No ano de 2012 aconteceu então, a entrada de um novo sócio para complementar a equipe com uma perspectiva mais acadêmica dos sistemas. Houve uma redistribuição na composição societária, que passou a ser 30% para os codirigentes um e dois e 20% para os codirigentes três e quatro. Entretanto, no ano de 2014, em função das dificuldades de interação na equipe o novo codirigente deixou a sociedade. Conforme relato dos codirigentes entrevistados, houve muito desgaste no relacionamento da equipe, e em função disso ele decidiu ir trabalhar com uma empresa cliente da Delta, formalizando assim o final da sociedade. A composição societária foi então reestabelecida.

Hoje são vinte e seis pessoas atuantes no desenvolvimento de projetos, vinte e três funcionários e os três codirigentes que também realizam as consultorias. A filosofia de trabalho da Delta se baseia em entender a necessidade dos clientes e projetar a melhor solução de *software*, com respeito às tecnologias utilizadas e ao orçamento disponível. A ideia é resolver os problemas dos clientes, desde a concepção de um sistema novo até o “retorno aos trilhos” de um sistema problemático.

Em quatro anos de existência a empresa cresceu muito e a partir da criação do produto Delta os codirigentes ressaltaram três decisões fundamentais para que houvesse tamanho crescimento. Abandonar o produto Delta e apostar em consultorias de desenvolvimento de *software* foi uma delas, seguida do aperfeiçoamento na prestação de serviços, via *design* dos sistemas e as alterações na composição da equipe de direção, com entrada e saída de um codirigente.

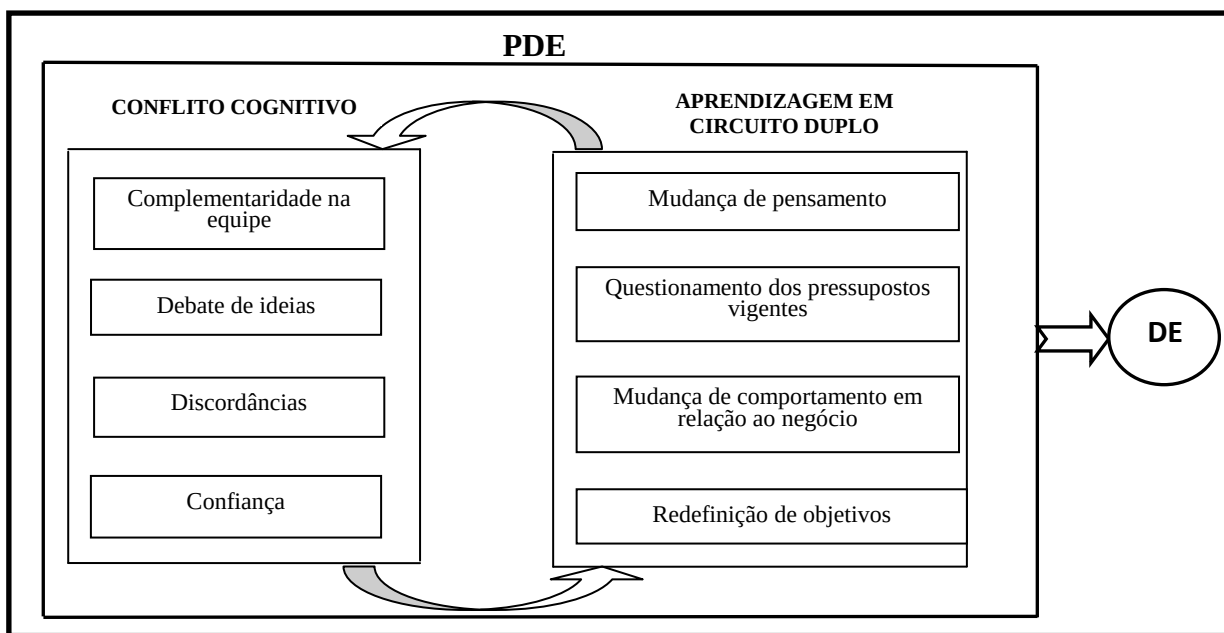
Os processos de tais decisões foram estudados neste caso, conforme se pode observar no panorama geral apresentado abaixo, no quadro 16. Nele estão descritos os fatores de destaque presentes nos processos de decisão estratégica. Note-se que tais fatores indicados na segunda coluna do quadro estão relacionados com trechos de entrevistas, os quais serão apresentados em quadros expostos nas subseqüentes seções de análise intracaso, para esclarecer a fundamentação empírica de conflitos cognitivos e aprendizagem em circuito duplo, surgidos nesses processos. Na terceira coluna, além de códigos, destaca-se a identificação dessa aprendizagem para cada processo de decisão estratégica.

Quadro 15: Decisões estratégicas consideradas para o caso Delta.

Decisões estratégicas/ano	Fatores de destaque nos processos de decisão estratégica	
	Conflito cognitivo	Aprendizagem em circuito duplo
1- Criação do produto Delta (2010) – os sócios formam uma equipe de direção, criam um produto, deixam seus empregos e formalizam a Delta.	Análise de possibilidades; debate de ideias; influência dos codirigentes; reconhecimento de alternativas; abertura ao diálogo; confiança; discordâncias; resolução de divergências; complementaridade na equipe; transparência; companheirismo	<u>Entendimento dos sócios da necessidade de mudar suas vidas profissionais via construção de uma empresa diferente, na qual pudessem empregar seus potenciais e criar produtos.</u> Questionamento das ações atuais; aprender fazendo; mudança de pensamento; questionamento dos pressupostos vigentes; aprendizagem compartilhada; mudança de comportamento em relação ao negócio; redefinição de objetivos
2- De produto para consultorias (2011) – Acontece uma grande virada na empresa com essa mudança de rumos. Os sócios passam a se dedicar aos serviços de consultoria em <i>software</i> .	Análise de possibilidades; debate de ideias; reconhecimento de alternativas; conversa estratégica; complementaridade na equipe; confiança; influência do codirigente; transparência; discordâncias; abertura ao diálogo	<u>Reconhecimento do fracasso do produto e da alternativa de prestação de serviços em consultorias de <i>software</i>, embora, os sócios desconhecem esse ramo de atuação.</u> Mudança de comportamento em relação ao negócio; redefinição de objetivos; aprender fazendo; troca de experiência; aprendizagem compartilhada; questionamento das ações atuais; mudança de pensamento; questionamento dos pressupostos vigentes
3- Exploração de diferencial no design de softwares (2012) – expansão e melhoria da prestação de serviços por meio da contratação de um <i>design</i> para agregar valor aos sistemas desenvolvidos na empresa.	Transparência; análise de possibilidades; confiança; debate de ideias; abertura ao diálogo; discordâncias; complementaridade na equipe; influência dos codirigentes; reconhecimento de alternativas	<u>Compreensão da necessidade de explorar os serviços prestados, agregando mais valor por meio de diferenciais explícitos nos <i>softwares</i> construídos.</u> Mudança de pensamento; questionamento das ações atuais; mudança de comportamento em relação ao negócio; troca de experiência; redefinição de objetivos; questionamento de pressupostos vigentes; aprender fazendo
4 – Entrada e saída de sócio na equipe de direção (2012-2014) - nova composição na sociedade e uma tentativa fracassada de elevar o nível conceitual e acadêmico dos serviços prestados.	Complementaridade na equipe; opiniões diferentes; abertura ao diálogo; interpretação divergente; discordâncias; perspectivas diferentes; resolução de divergências; confiança; debate de ideias; conversa estratégica; canalização dos conflitos cognitivos; transparência; companheirismo	<u>Percepção de que a expansão da empresa precisaria se apoiar no aprofundamento de conceitos e teorias. Frustração dessa perspectiva diante das fortes divergências de pensamento na nova equipe de direção.</u> Aprender fazendo; questionamento das ações atuais; reconhecimento de fraqueza; mudança de pensamento; questionamento dos pressupostos vigentes; mudança de comportamento em relação ao negócio; redefinição de objetivos; aprendizagem compartilhada

O quadro 16 promove o subsídio necessário para se realizar o detalhamento da análise intracaso sobre o caso Delta. Enquanto a figura 6 abaixo sintetiza os principais fatores de destaque para esse caso.

Figura 6: Fatores de destaque mais representativos dos processos de decisão estratégica da empresa Delta



Nas subseções a seguir serão explicados os diferentes fatores de destaque apresentados na figura acima e estabelecidas as suas relações.

6.4.1 Processos de decisão estratégica: interação entre os codirigentes e conflitos cognitivos

A partir do quadro 16, construído por meio das constatações empíricas, confirmou-se que há presença de conflitos cognitivos nos processos de decisão estratégica realizados pelos codirigentes dessa PE. Alguns fatores de destaque que apareceram com maior frequência nos diferentes processos de decisão estão no quadro 17, apresentado na sequência.

Note-se que na primeira coluna desse quadro estão indicados os processos de decisão estratégica em ordem cronológica, nos quais os fatores de destaque referenciados estão presentes. Aqueles sublinhados indicam que na segunda coluna se encontra correspondente evidência empírica, expressa por meio das falas dos codirigentes entrevistados.

Quadro 16: Fatores de destaque do conflito cognitivo na Delta

Fatores de destaque	Fala dos entrevistados
Debate de ideias Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>2</u>; 3; 4	<i>“No momento de insatisfação com a empresa que a gente trabalhava a gente parou e falou - meu, o que é que a gente vai fazer? Essa foi a pergunta que a gente se fez e foi cada um expondo suas ideias e discutia o produto e um dizia: ‘Leva tempo pra acontecer!’ ‘E aí?’” (codirigente um da Delta)</i> <i>“...eu tinha muita afinidade com o codirigente um e a gente até participava bastante da administração e dava pitaco e a gente não estava concordando com os rumos da empresa. Daí a primeira ideia foi - vamos sair e discutimos muitas ideias e tivemos a ideia de fazer um produto...Eu falei – ‘Vamos fazer alguma coisa.’ E tinha uma ideia só que a gente tinha diversas dúvidas, com esses 13 anos de empresa, nos últimos 2 anos a gente ficava ali meio na inércia de sair, então quando teve a ideia e logo falou com o codirigente três - ‘Vamos fazer e a gente vê o que é que dá...” Eu lembro que o codirigente um puxou um pouco pra – ‘Vamos fazer o produto’. E as discussões das ideias foram sobre o que seria esse produto?” (codirigente dois da Delta)</i> <i>“Nós somos muito bons tecnicamente, conhecemos muito a tecnologia e, então a gente fez o que a gente fala que é o óbvio, falou com todos os amigos, - estou disponível pra pegar projetos de desenvolvimento de software em qualquer linguagem, o que for, qualquer tipo de desenvolvimento a gente está disponível pra pegar....Eu iniciei a conversa, muito nesse sentido - meu, temos que fazer alguma coisa, eu consigo me segurar, eu pago minhas contas mais dois meses, se a gente não fizer nada hoje, em dois meses não dá pra gerar faturamento. Então foi assim - meu, temos que decidir hoje e daí começou a discutir isso ...” (codirigente um da Delta)</i> <i>“...a gente viu que o produto não tava dando certo e estava ficando sem opção, tinha fôlego(capital) pra mais uns 3 a 4 meses e a gente começou a discutir e as ideias foram mudar o ramo e ir procurar emprego e vendo isso a gente começou a buscar e discutir o que fazer ...como eu e o codirigente um, a gente se dá muito bem, às vezes, não é nem de concordância, não é nem que pensa igual, mas complementa, tipo assim, a gente conversou e teve a ideia de mandar e-mail para uns caras que eu conheço e se virasse alguma coisa a gente fazia.” (codirigente dois da Delta)</i> <i>“...a gente viu que o produto não estava dando certo e os codirigentes um e dois conversaram comigo e a gente teve a reação de entrar em contato com as pessoas que a gente conhecia...Quando teve isso acabou a gente encontrando depois outras oportunidades aí, então esse foi o primeiro grande passo pra poder começar a consultoria, a ideia foi procurar as pessoas ...” (codirigente três da Delta)</i>
Discordâncias Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>2</u>; <u>3</u>; <u>4</u>	<i>“... o codirigente três chegou a vir até eu e o codirigente dois e falar – ‘ah, eu acho que deveria rever os percentuais de sócios, porque a gente tá trabalhando igual. Por que é que vocês dois tem 40% e eu tenho 20%?’. Ele veio questionar e nesse momento a gente já estava começando a conversar com os amigos pra pegar projetos e decidindo sobre a consultoria e perguntamos – ‘Quantos e-mails você mandou? Quantas pessoas você conhece que a gente pode pegar projetos?’ Ele respondeu dizendo que era um ou dois.” (codirigente um da Delta)</i> <i>“Eu não sabia se isso seria bom, tanto que a gente teve várias conversas pra decidir isso. Não foi uma coisa de uma semana pra outra, acho que foi meses... a gente começou a ver que a aquele dinheiro estava acabando e a gente falou: ‘Opa! Não dá pra continuar como a gente está nós vamos ter que começar a procurar emprego CLT, ser funcionário novamente’...” (codirigente três da Delta)</i>

	<i>“...pra fazer a consultoria eu puxei mais, eu estava tipo, daí e fogo também porque eu puxava mais porque eu sou sempre também mais pé no chão e aí eu dizia – ‘Putá, não tá dando!’ E o codirigente um, ele acredita mais, o que em alguns momentos é bom também, mas ali ficou meio tenso...” (codirigente dois da Delta)</i> <i>“Essa ideia foi minha e foi surgindo. Mas, é claro que tem coisas que vão surgindo e você não percebe e joga na mesa e aí escuta - é verdade, - é verdade, - então vamos fazer. O que tem seu risco também...a gente discutiu e se perguntava sobre o design: ‘Será que vai vender, não vai’ ?” E por ser mais tranquilão com isso, às vezes, o codirigente dois, ele é conformado com as soluções simples. Você pode resolver o problema do jeito A, vai ser muito melhor para o cliente e pra todo mundo - ‘Ah! O jeito A dá pra fazer né, já tá bom!’ Ele é mais leve, eu geralmente falo não, e foi isso que eu argumentei com eles, dá pra fazer melhor e dá pra tentar elevar o nível aqui..., às vezes, se conformar com o pouco, acho que esse é um defeito dele que a gente lida aqui.” (codirigente um da Delta)</i> <i>“...no final das contas acabou provando-se que não dá muito certo assim, porque boa parte dos projetos que a gente pega a gente sempre faz o projeto focado no óbvio, então, ele não conseguia se encaixar...Eu tive uma experiência trabalhando com ele e foi complicada até, ele acabou querendo ser a gestão do projeto e eu a parte de fazer e eu falei: ‘Porque? Não tem porque isso, nós somos do mesmo nível...’ Ele sempre gostou muito mais de ter essa posição de estrategista e sempre tentava fugir da parte de mão de obra.” (codirigente três da Delta)</i> <i>“Foi legal e ele se tornou sócio, gerou vários atritos porque é outra forma de pensar, aí sim gerou atrito, mas atritos positivos, do tipo - a gente tem isso é DNA, é imutável assim, nosso maior tesão e nosso maior objetivo é resolver o problema do cliente, isso vem em primeiro lugar de tudo, e ele vinha com uma - não, somos empresa de tecnologia e temos que aprender todo dia...mas se a gente aprendeu podemos considerar que tivemos sucesso na empreitada porque a gente aprendeu - nem fudendo, isso não... Se não entregar para o cliente falhamos, deu errado. Pra ele é – ‘Legal aprendemos! Na próxima vez acerta’. Aí não deu...” (codirigente um da Delta)</i> <i>“...Com todas as diferenças, eu acho que tem alguma coisa, o fato é que eu acho que ele se valorizava mais. Às vezes, em algum ponto eu falava – ‘Putá, é um pouco demais, não precisa fazer isso com a gente.’ Tipo, de vez enquanto em uma discussão, ele falava que a gente precisa de mesa de negociação e eu falava – ‘Não, com a gente não, vamos manter a bola baixa.’ (codirigente dois da Delta)</i>
Complementaridade na equipe Ocorrido nos processos de DE 1; 2; 3; 4	<i>“O principal ponto foi que a gente passou a ver que, as propostas nossas a gente não conseguia trazer um design, tinha muito cliente pedindo design e os 4, 5 que tinha na época não conseguiam atender essa demanda. Foi aí que a gente viu que fazia a parte técnica e comercial, mas faltava isso aqui...” (codirigente três da Delta)</i> <i>“...a gente não conseguiu alinhar, assim, vou contratar um design e vou cobrar mais caro, mas a gente falava – ‘O que a gente faz é feio, seria melhor se a gente conseguisse melhorar, mas como?’ Nós não sabíamos trabalhar essa parte e fazia falta isso...” (codirigente um da Delta)</i> <i>“...a gente sabia que ele era diferente, mais chatão, assim no sentido mais teórico né. Aqui a gente é bom, sabe fazer, mas a gente é ruim de definir o conceito de algo que eu sei, ele é o contrário, ele nem é acadêmico, mas é o teórico por natureza.” (codirigente dois da Delta)</i> <i>“... E tinha um amigo nosso que já tinha trabalhado em uma empresa famosa de São Paulo, foi líder técnico lá, e ele é o extremo, cara que fez mestrado e estava pra fazer doutorado, que fica discutindo se fulano que fez A deveria ter feito B.</i>

	<i>Ele estava procurando emprego e eu falei – ‘Se você estiver a fim vem conversar....’ A gente queria justamente o perfil dele pra complementar o nosso.” (codirigente um da Delta)</i> <i>“Ser três aqui é bom porque são pensamentos diferentes que vão vindo e que, sozinho você não teria, por mais que, sejam pessoas diferentes, tem alguém que te cobra...O codirigente três nos últimos tempos a gente encaixou melhor ele e de vez enquanto, acho que, sou chato demais com ele. Mas, o legal é que ele entende que não é perseguição, é liberdade mesmo e tem um pouco dessa diferença ele cobra mais, é mais focado e aprende mais rápido, eu acho que eu executo melhor em algumas vezes e daí eu brinco com ele - um formato bom é um executa e começa e o outro continua. Eu acho que eu aprendi pra caramba com ele e por ter essa coisa que complementa...ele tem 26 anos, a parte de desenvolvimento ele é bom pra caramba e manja mais do que eu em um monte de coisas e tem um lance que é principal nele, eu acho que é o conhecimento, ele aprende e estuda bastante. Acho que é esse o caminho que a gente tem que conseguir equilibrar aqui...o codirigente um eu tento passar pra ele o ser mais mole, às vezes, chegar no objetivo e não ser tão duro, fazer um carinhoso antes, por um sorrisinho e tal...” (codirigente dois da Delta)</i>
Confiança Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; 2; 3; <u>4</u>	<i>...o codirigente dois a gente sempre foi super amigo, então sempre trocou assim – ‘Ah eu não estou gostando, eu não concordo com isso!’ Puta então vamos mudar e a gente ia lá junto pra mudar e brigava. Então eu tomei a decisão vou sair e ele olhou e falou, - puta, eu também não vou ficar. O codirigente três veio junto, ele era funcionário na equipe que eu gerenciava... aí desde o início que a gente começou a decidir sobre o produto, começamos decidindo assim, se conseguiu um consenso lindo, se não conseguiu a gente vai pela maioria, mas quem ficou vai ter que ir junto. Uma vez que está definido, está tudo definido, porque acima de tudo existe um laço de confiança, porque se não confiar não é pra ta aqui né. Então é bem isso, expondo cada um a sua situação, o que acha, porque não concorda, meu não dá, então qual é a outra solução? (codirigente um da Delta)</i> <i>“Uma coisa que eu até acho engraçado, a gente discorda e fala alguma coisa do tipo, eu não concordo, mas no final das contas a ideia ou aonde a gente quer chegar assim, a gente vê que é no mesmo lugar e uma das coisas que a gente quer no final é só ganhar dinheiro de maneira divertida... eu venho aqui e vejo o pessoal dando risada e conversando e produzindo e eu vejo, nossa é tão raro a gente ver isso no mundo do trabalho, é tão difícil.” (codirigente três da Delta)</i> <i>“Com o ex. codirigente dava alguma coisa, por pontos de vista diferentes, mas até pelo jeito dele mesmo, aqui a gente segue muito um o outro e, às vezes, é até uma coisa que eu discordo porque a gente conversa pra caramba, mas não tem nem muitas conversas profundas, o que é muito legal aqui é que um acredita no outro né, mesmo se estão em dúvida na ideia, acredita um no outro... É nosso jeito, eu nem sei se é o melhor, mas é ir desarmado, é você ter o brother, o camarada em quem você confia, então não joga pesado sem necessidade, só pra valer o seu ponto assim, isso a gente faz legal... Tem pessoas que pode falar tipo, que isso é negócio e que as pessoas só estão sendo mais profissionais, mas pra gente ser mais leve é legal, funciona.” (codirigente dois da Delta)</i> <i>“Ele (ex.codirigente) nunca teve essa postura de falar – ‘Ah, me deixa resolver isso aqui.’ Ele sempre tentou ficar, realmente, na parte estratégica, nas posições estratégicas. Então se o produto tem espaço pra gestão, ele deveria ter se encaixado nela. Já a gente, entre nós três não tem essa vontade...” (codirigente três da Delta)</i> <i>“eu e o codirigente dois não temos muita diferença, o codirigente três é tranquilo e a gente tinha muito receio mesmo do ex. codirigente porque ele não era um cara assim, ele é um cara muito mais chato, questionador, porque e pra quê? A gente aqui é muito aberto e muito direto. O codirigente dois já tinha sido</i>

	<i>um colega de trabalho meu, por muito tempo, você tem abertura pra falar. – ‘Ah eu não gostei disso que você fez ou eu gostei’. A amizade nunca representou nenhum tipo de problema, pelo contrário, já teve projeto que mesmo ele olhando pra mim e falando – ‘Putá, será que a gente aguenta? Eu falei – ‘Eu vou trazer e depois a gente vê, beleza? – ‘Tem certeza? Então meu, se você acha’. Já aconteceu dele falar assim, eu não traria, mas se você acha que dá trás...É uma relação de confiança que temos aqui, não é consenso e falamos tem que ir assim e quem discordou passa a concordar porque comprou essa ideia.” (codirigente um da Delta)</i>
--	---

Na sequência, os principais fatores de destaque, mencionados no quadro acima serão discutidos, tendo em vista o processo de decisão estratégica no qual ele foi identificado e no decorrer da contextualização desse processo.

6.4.1.1 Criação do produto Delta

O primeiro processo de decisão estratégica identificado, a **criação do produto Delta**, foi realizado pelos três codirigentes, até então colegas de trabalho, que se demonstravam insatisfeitos com a filosofia de gestão da empresa em que trabalhavam. Após isso, fundaram o próprio negócio, amparados por propósitos bem específicos.

Pode-se constatar que foi a partir do choque de propósitos na condução das relações com clientes que, inicialmente, os codirigentes um e dois, grandes amigos, passaram a se reunir, ainda informalmente. Nas reuniões informais discutiam sobre as dificuldades de se manterem no emprego e acabaram ganhando como aliado o codirigente três.

Nesse momento, os **debates de ideias**, fator de destaque do conflito cognitivo, impulsionaram fortemente o processo de decisão estratégica em equipe de desenvolver um produto e, conseqüentemente, deixar os empregos, fundar um negócio, no qual pudessem ter liberdade de criação. Eles debatiam sobre como criariam um produto, as alternativas e viabilidade técnica de criação do futuro produto Delta.

Os debates giravam em torno dessa viabilidade e também dos propósitos da nova empresa. Nela, pretendiam poder trabalhar e se divertirem ao mesmo tempo e ainda conservarem a postura transparente com os clientes. Conjuntamente e por considerarem todos esses aspectos, fundaram a empresa e tomaram a decisão estratégica de criar o produto.

Pode-se dizer que os debates para chegarem à ideia do produto original foi um rico exercício, no qual a equipe de direção pode começar a testar seu funcionamento antes da empresa formalizada. Além disso, consolidou a **confiança**, fator de destaque do conflito

cognitivo essencial nesse processo, posto que impulsionou os codirigentes a enfrentarem os obstáculos e decidirem pelo início do desenvolvimento do produto.

A base da interação dos codirigentes já desde o princípio foi a confiança na relação como sócios e nas recíprocas habilidade e perícia técnica a ponto de mudarem os rumos de suas vidas apoiados um no outro, especialmente na relação entre os codirigentes um e dois, que trabalharam juntos por mais de dez anos.

Quando se tornaram uma equipe de direção formal, ainda sem nenhuma perspectiva quanto ao sucesso do produto, o processo de decisão fluiu à base de forte confiança mútua; afinal, os três codirigentes investiram no novo empreendimento toda a rescisão contratual do emprego que deixaram.

6.4.1.2 Transição de produto para consultorias

A criação do produto Delta muito contribuiu para consolidar a equipe de direção. A partir dele, os codirigentes deram um grande passo na formalização da Delta. Contudo, os resultados práticos dessa decisão foram frustrados e levaram os codirigentes à realização do segundo processo de decisão estratégica, a **transição de produto para consultorias**, e se tornarem uma empresa prestadora de serviços.

A empresa que nasceu focada em produtos precisou de uma mudança de rumos a partir do fracasso na comercialização do produto Delta. Apesar da grande repercussão na mídia e de sua eficiência técnica, os codirigentes atribuíram à falta de conhecimento sobre o setor de comunicação o fracasso do produto.

Houve o reconhecimento de que a comercialização do produto envolvia uma dinâmica muito diferente, enquanto a consultoria demanda maior número de pessoas para desenvolver os projetos. Contudo, a área foi identificada em um momento muito promissor, segundo os codirigentes. Em função da dificuldade de contratar profissionais de tecnologia da informação as empresas estavam optando por consultorias. Foi essa oportunidade que eles decidiram aproveitar também.

Além disso, o processo de decisão estratégica durou até o momento em que os codirigentes constataram, na primeira prestação de serviços, que por meio da consultoria poderiam conquistar o diferencial perseguido enquanto empresa. Nesse momento, intensificaram-se os **debates de ideia**, fator de destaque do conflito cognitivo que despertou para a possibilidade de manter a empresa apoiada em transparência, livre de qualquer politicagem e oferecer consultorias, embora não fossem tecnicamente os melhores.

Foi possível a percepção de que houve insegurança em abandonar o produto e partir para os serviços de consultoria, sobretudo, quando se questionavam: “*será que a gente vai conseguir?*”. O primeiro projeto deu o subsídio necessário para, como disseram os codirigentes, “*virar a chave*” e tomarem a decisão estratégica.

Mas, nesse momento ainda houve **discordâncias**, fator de destaque do conflito cognitivo que, em equipe, impulsionou a transição para empresa de consultoria e ainda serviu para orientar a ação dos codirigentes para, diferentemente do resultado do produto, conseguirem se firmar nesse campo de atuação. Com intuito de buscar clientes e assumir novos projetos, os codirigentes começaram a contratar funcionários, montaram um escritório e estruturaram a empresa para consultorias.

Nesse momento, houve uma discordância mais pontual entre os codirigentes relacionada à participação societária. As discussões sobre a mudança de rumos, consultoria para produto, desencadeou o questionamento do codirigente três a respeito de sua participação societária a partir do argumento de que os três se dedicavam igualmente à condução do negócio.

Evidenciou-se uma clara divergência de opinião sobre esse assunto, mas constatou-se o poder de persuasão dos outros codirigentes no sentido de convencer o terceiro de que as redes de contato e experiências já existentes estavam alavancando a decisão de se tornarem empresa de consultoria. Esse discurso foi aceito pelo codirigente três, o qual passou a se dedicar com afinco ao desenvolvimento de projetos e os assumiu como sua principal contribuição ali.

6.4.1.3 Exploração de diferencial no *design* de *softwares*

Após tornar a Delta uma empresa de consultoria, os codirigentes começaram a estruturar a prestação de serviços e identificaram um diferencial nesse setor. Dele surgiu o terceiro processo de decisão estratégica: **exploração de diferencial no *design* de *software***. Tal processo envolveu, além da melhoria na apresentação do sistema, a contratação de um profissional específico para trabalhar o *design* dos projetos.

Com a montagem do escritório da empresa, intensificaram-se os projetos de consultoria e a prestação de serviços seguia funcionando muito bem, por meio do trabalho dos desenvolvedores e programadores; entretanto, os codirigentes ainda se mostravam insatisfeitos com o aspecto visual do sistema, o qual impactava negativamente, inclusive no valor cobrado pelo *software*.

Apoiado pelo codirigente três, o codirigente um apontou primeiramente que faltava no desenvolvimento dos sistemas um trabalho de *design* para cuidar do *layout*, todavia a equipe não dispunha de competência suficiente para realizá-lo. As objeções apresentadas pelo codirigente dois enfatizaram a **complementaridade na equipe**, fator de destaque do conflito cognitivo que ajudou a ponderar esse processo de decisão estratégica.

A questão central passou então a ser o desafio de acomodar de modo satisfatório um novo profissional que pudesse, simultaneamente, agregar valor aos sistemas e promover a expansão e a melhoria na prestação de serviços realizados pela equipe. Contudo, surgiu outro fator de destaque relevante do conflito cognitivo, as **discordâncias** a respeito de como tais serviços deveriam ser esquematizados nos processos de desenvolvimentos dos projetos de consultoria.

Houve, especialmente por parte dos codirigentes um e três, a ambição de incrementar os serviços por meio do acabamento de *design*. O codirigente dois, mais conformado com o formato básico de prestação dos serviços, levantou os seguintes pontos de discordância: como entregar melhor os serviços? Ou seja, qual seria o esquema novo para isso? Quais seriam os efeitos colaterais?

Sua principal preocupação residia na questão da distinção entre os aspectos conceitual e de desenvolvimento daquelas pretensões, considerando que os próprios programadores poderiam melhorar alguns segmentos dos trabalhos já realizados e ainda havia a necessidade de encaixar a execução do *design* em todo processo de condução dos futuros projetos.

Tais pontos de discordâncias foram discutidos e resolvidos, demonstrando que a complementaridade, inclusive de pontos de vista, é favorável ao processo de decisão estratégica nessa equipe.

6.4.1.4 Entrada e saída de sócio na equipe de direção

O quarto e último processo de decisão estratégica, concernente à **entrada e posterior saída de um sócio na equipe de direção** da Delta, relaciona-se com o ato de agregar mais um membro na equipe de direção com o objetivo de elevar o nível conceitual e acadêmico dos projetos desenvolvidos.

Esse processo de decisão foi muito importante por retratar a consciência dos codirigentes de que suas formações precisariam de uma complementaridade na gestão, com vistas a melhor conduzir o negócio, assim como ela ocorria tão harmonicamente no âmbito de comportamentos e personalidades.

Nessa PE os papéis estavam definidos de maneira clara: o codirigente um, realizador de *networking*, cuidava das relações públicas e da área comercial, enquanto o codirigente dois era considerado o “*cara carismático do RH*” e, por fim o codirigente três, o mais competente na parte técnica.

A **complementaridade**, fator de destaque nesse processo de decisão estratégica, tanto no aspecto de trazer um novo membro para equipe como no momento de aceitar sua saída, foi forte e não se limitou ao campo de atividade. Trata-se da complementaridade de personalidade, um codirigente cuida da gestão de funcionários porque tem mais entrosamento com as pessoas, outro cuida da parte comercial porque é mais habilidoso em negociar projetos com os clientes. Enquanto o terceiro, mais tímido e reservado se dedica ao desenvolvimento dos sistemas. Isso equilibrou a equipe de direção e as funções que desempenham espelham a personalidade de cada um.

Havia, porém, uma latente necessidade de melhorar a complementaridade no campo de atividades. Como faltava a exploração de conceitos nos projetos de consultoria desenvolvidos na Delta, surgiu o processo de decisão estratégica de incluir um novo sócio.

A princípio o novo membro trouxe importantes discussões e gerou profícuos e não menos benéficos debates por conta dos diferentes pontos de vista levantados, entretanto não conseguiu trabalhar em sintonia na equipe. Essa nova composição societária, com o claro objetivo de agregar conteúdo conceitual, foi frustrada. Ao longo de dois anos, muitos atritos gerados no trabalho foram redirecionados para o âmbito pessoal; assim, a situação ficou insustentável a ponto de culminar na saída do novo codirigente.

Pode-se evidenciar que houve **discordâncias**, importante fator de destaque do conflito cognitivo que não pode ser mantido apenas como divergência de pontos de vista entre o novo membro e os codirigentes fundadores. Na verdade, os codirigentes se autointitulavam desenvolvedores, pois todos executavam essa função, fazendo alguma atividade paralela, todavia o codirigente novo adotava uma posição formal de gerente estrategista que contrariava os demais. Esse *status* criou entre eles uma barreira intransponível a qual levou ao distanciamento na interação.

As fortes discordâncias levaram ao processo de decisão estratégica de retomar a equipe com os três membros originais. Houve um acordo entre eles para que isso ocorresse a partir dos desgastes na interação e no trabalho conjunto. Notou-se que a relação dos sócios foi, sobretudo, muito desgastada porque o novo codirigente revelou-se disposto a mudar a essência da empresa e não se encaixou nos projetos orientados pelo “óbvio”, conceito que

governava os serviços de consultoria. Além disso, segundo os codirigentes, ele concentrou muito seus conhecimentos e não os compartilhava com a equipe.

Então, a retomada da equipe de direção inicial, com os três membros, se deu devido às dificuldades dos codirigentes de manter o conflito apenas na dimensão cognitiva. A equipe foi desfeita diante das fortes divergências de estilo de gestão. Constataram-se conflitos afetivos, pois características pessoais do novo codirigente não combinaram com o estilo mais leve e solto de decidir daquela equipe. Com ele as discordâncias não eram resolvidas, não houve resolução de divergências, e por isso elas foram facilmente transformadas em conflitos afetivos.

A confiança na interação entre os codirigentes pareceu ser a marca forte da equipe de direção que fundou a Delta. Contudo, no quarteto evidenciou-se que não fluiu o bastante, pois entre eles não havia liberdade e intimidade o suficiente para despertá-la. O companheirismo de longa data explica o funcionamento à base de conflitos cognitivos da equipe original.

Para funcionar, uma equipe precisa ter sintonia, complementaridade que vá além do campo de atuação e compartilhamento de objetivos. Embora diferenças sejam ricas e importantes nos processos decisórios, divergências de objetivos que direcionem cada um a remar para um lado não funcionam, pois o diferencial estava na forma especial e convergente de cada membro pensar, agir e programar os rumos da empresa.

Além das habilidades técnicas, nessa equipe de direção pode-se identificar um alto grau de complementaridade nas personalidades dos três codirigentes que fundaram a Delta. Isso direcionava a forma de conduzir o negócio e os codirigentes despertaram para essa realidade.

Desse modo, pode-se dizer que os fatores de destaque do conflito cognitivo analisados acima surgiram nos processos de decisão estratégica e desencadearam mudanças na mentalidade dos codirigentes em relação ao negócio Delta. Pode-se dizer que a aprendizagem em circuito duplo despertada pelos conflitos cognitivos foi a responsável por muitas mudanças significativas nessa PE.

Na próxima seção serão discutidas as evidências desse tipo de aprendizagem nos diferentes processos de decisão estratégica identificados.

6.4.2 Processos de decisão estratégica: ocorrências de aprendizagem em circuito duplo

A partir do quadro 16, construído por meio das constatações empíricas, foram selecionados os fatores de destaque que revelaram a manifestação de aprendizagem em circuito duplo nos processos de decisão estratégica realizados pelos codirigentes da Delta. Alguns fatores apareceram com maior frequência e por isso serão apresentados na sequência no quadro 18.

Note-se que na primeira coluna desse quadro estão indicados em ordem cronológica os processos de decisão estratégica nos quais os fatores de destaque referenciados estão presentes. Aqueles sublinhados indicam que na segunda coluna se encontra correspondente evidência empírica, expressa por meio das falas dos codirigentes.

Quadro 17: Aprendizagem em circuito duplo na Delta

Fatores de destaque	Fala dos entrevistados
Mudança de pensamento Ocorrido nos processos de DE <u>1</u>; <u>2</u>; 3; 4	<i>“...só se confirmou que todas as decisões que a gente fez que alguns se questionavam - será que é certo? Meu esconde isso, vai mente um pouquinho. Não! Tudo que a gente fez só levou a gente pra frente, do outro lado sempre teve pessoas que no final gostou da gente ter jogado aberto né...”</i> (codirigente um da Delta) <i>“...a gente não conhecia o mercado, quando virou empresa de consultoria, vimos que estando na área da gente fica muito mais confortável, é muito mais fácil. A gente estava vendendo um produto que brincamos, não acrescentava nem tirava a linha do balanço, era uma verba de MKT e aí é mais difícil de vender...”</i> (codirigente dois da Delta) <i>“Quando você esta numa empresa só, interno, você está numa bolha. O mundo é composto por várias bolhas e eu comecei a ver essas bolhas, o conhecimento maior foi, tipo ter esse entendimento de como as coisas se organiza e qual é o papel nosso quando uma empresa contrata a gente e como a gente pode realmente atuar...”</i> (codirigente três da Delta) <i>A gente olhou bem uma grande causa do erro, e hoje a gente tem claro que a gente desenvolveu um produto de uma coisa que a gente nunca tinha trabalhado antes...software sim, fazer tecnologia sim, mas produto de mídias sociais e monitoramento de marcas era um negócio voltado totalmente para a área de publicidade, marketing.”</i> (codirigente um da Delta) <i>“...a gente parou a bola e falou – ‘Oh meu, onde que a gente errou?’ Erramos porque a gente não conhece ninguém da área, não sabe quem é um possível cliente, nunca trabalhou nessa área.... A gente parou e conversou - o produto nosso ninguém valoriza e a gente já conseguiu clientes, dando consultoria em desenvolvimento de sistemas...a gente começou com muito medo e a pergunta veio – ‘Será que a gente vai conseguir resolver mesmo?’ Era um cenário diferente. Daí, resolvemos, esse foi um subsídio legal pra gente falar - podemos ter tranquilidade pra tocar todo tipo de projeto.”</i> (codirigente um da Delta)
	<i>“O que a gente fazia tinha que ter uma apresentação legal, senão o valor vai lá embaixo, funciona e faz tudo o que precisa, até mais do que o cara espera, mas tá feio, a gente precisava melhorar o visual desse negócio e eu fui vendo isso... escutei de cliente nossos que veio e trabalhava com profissionais que são muito mais conhecidos no mercado que a gente, aqueles estrelinhas né, e daí o cliente veio pra gente e falou – ‘Putá, que diferença, eu me sentia com os caras lá que eu estava num</i>

Questionamento dos pressupostos vigentes Ocorrido nos processos de DE 1; 2; <u>3</u>; <u>4</u>	jogo de RPG e só eles entendiam o jogo...é tanta sopa de letra e eu só queria meu site.””(codirigente um da Delta) “Uma interface bonitinha, mas com um produto ruim é razoável, agora uma interface ruim com uma parte invisível super bem feita é péssimo produto sabe, então a gente começou a perceber isso quando o codirigente um foi discutir o escopo e percebemos que seria melhor a gente começar a fazer isso do que passar pra outra pessoa fazer...””(codirigente três Delta) “A gente sofria muito pra fazer o layout da coisa e pra deixar mais bonitinho e tal. E aí quando foi pra contratar o design o legal mesmo foi que, foi aquela coisa que a gente não precisava oficialmente, ele seria bem vindo, mas a gente não ia faturar mais com ele, mas a gente queria mudar e avançar no que a gente fazia aqui...””(codirigente dois da Delta) “...eu vim pra trabalhar mais com a parte de internet e aquela parte assim, trabalhar com o software aqui na parte de dar um toque no visual e no acabamento final pra gente entregar um produto mais, refinado, que é o que os sócios estavam buscando...aquele detalhe a mais, então basicamente a ideia inicial pra eu fazer é isso, deixar todos os projetos saírem de lá tipo, com um refinamento visual melhor e também deixar eles de uma forma mais fácil de usar, a parte de acessibilidade e romper essa barreira pro cliente...””(funcionário da Delta) “...a gente começou a pegar projetos maiores com clientes que já são mais acadêmicos, que questiona mais a teoria, estávamos integrando e estava legal, mas a gente viu que esse era um ponto que a gente precisava melhorar...mas, desde que o ex. codirigente tinha se tornado sócio e tudo, ele sempre foi o que criou mais atritos, atritos positivos porque geram questionamento e tudo, mas, na verdade, não é isso, houve mais e discussões além e você tem que tentar em cima do que pensa igual, dar outro ponto de vista em cima daquela mesma coisa pra tentar melhorar e tentar enriquecer né.””(codirigente um da Delta) “...a gente não precisava de 4 sócios aqui, a gente tem um perfil diferente do ex. codirigente...funciona assim, o codirigente um é a pessoa chave pra gerenciar os projetos e pra poder conseguir. Eu acho que o sócio tem que dar a alma pra empresa e hoje a gente faz isso, eu comparo muito a gente com banda assim, a gente tem o vocal que seria tipo o codirigente um e eu na bateria, fico um pouco mais atrás, com a parte de equipe e de tentar ajudar mais no desenvolvimento, eu estou tentando arranjar essa posição pra mim e o codirigente dois como guitarrista e pra equipe eu vejo bastante que ele dá o carisma... Hoje eu estou pensando um pouco mais sobre isso. O grande aprendizado acho que foi isso, como eram 4, eu acho que ficou perdido, qual é o papel de cada um? Cada um tem que ter um papel bem claro...””(codirigente três da Delta)
Redefinição de objetivos Ocorrido nos processos de DE <u>2</u>; 3; <u>4</u>	“...A gente pegou um projeto e pegou dois e pegou três projetos e daí a gente parou a bola e olhou - já tinha contratado um funcionário e a gente falou - peraí o produto continua lá, ninguém reclama, não vendeu nenhum, ninguém pede nada, então não tem muito valor o que a gente fez. Por outro lado, o desenvolvimento de software a gente está cada vez pegando mais projetos e daí a gente falou - opa é o momento da gente fazer a mudança de rumo, foi mais ou menos em junho de 2011 que a gente parou e falou- desliga o produto e vamos assumir o DNA de empresa de desenvolvimento de software, de serviços de tecnologia e essa é a Delta que temos hoje né...Então, em um negócio (produto) que a gente conseguiu zero clientes, isso em 6 meses, em 4 meses trabalhando em desenvolvimento a gente já conseguiu 3 clientes, né. Isso ajudou a gente a decidir, mais na frente, a virar o rumo.””(codirigente um da Delta) “Aqui tinha umas épocas que estava muito corrido era tarefa administrativa que a gente fazia e aí não sobrava tempo, eu falava - aí não dá tempo de florear, a gente não está conseguindo fazer o básico. E aí vinha àquela coisa dele de pensar fora da caixa e eu dizia – ‘Não! Não, a caixa já está cheia e não é que não seja importante é porque não está dando mesmo’... a gente vem estabelecendo, um dos principais

	<i>pontos é agir nos urgentes, assim, nos importantes, porque, às vezes, você se reuni pra decidir e conversar com os sócios e você conversa todos os acessórios e o mais importante você não fala, aquilo que dói você fica dando voltas e fazendo carinho no problema e pode não saber a solução e fala que não sabe, mas eu acho que é não tomar a decisão...esses é que vão virando os monstros, se você não trata do problema ele vai ficando maior ou vai ficando pior e a pessoa vai ficando magoada. Então, tem que tratar o problema porque a chance de dar merda é menor...”</i> (codirigente dois da Delta) <i>“Ele é gente boa e foi super tranquilo desfazer a sociedade, mas pensa diferente demais e não é só um perfil diferente que agrega, ele pensa diferente sobre o modelo de tratar a empresa e na forma de levar o negócio e isso, não gerou grandes problemas, mas sempre era aquela pedrinha pra nós e pra ele, desgastou muito...”</i> (codirigente um da Delta) <i>“a gente percebeu que fazer o óbvio é o fundamental. Então é o que a gente vem tentando fazer desde que começou a consultoria, o tipo óbvio. A gente tenta atender da forma mais simples possível e conseguir resolver e pegar aquilo que a pessoa esta sentindo pra gente assim... fazer o tipo óbvio se tornou muito bom e, é uma coisa que é difícil porque com o tempo, como você vai ficando eficiente e vai tendo mais experiência, conhecimento e quer complicar a coisa e gastar todo o seu conhecimento, por exemplo, se você sabe fazer uma árvore de natal com 50 enfeites e tudo bonitinho piscando, e ficamos assim fazendo tudo de uma vez e nem sempre você consegue...”</i> (codirigente três da Delta)
Mudança de comportamento em relação ao negócio Ocorrido nos processos de DE 1; 2; 3; 4	<i>“A gente não pode, é um negócio que eu falo diariamente, inventar produto. De milhões é que surge um facebook, alguém tem realmente uma ideia e inventa aquele negócio e dá certo. Por outro lado, existem milhões de empresas bem sucedidas, se for pôr na balança e ver estatisticamente, as que mais dão certo são aquelas que entenderam uma necessidade...é fazer o óbvio, é entender o mínimo necessário pra resolver o problema do cliente e implementar a solução de acordo com o que ele precisa e jogando aberto. Então, não vamos inventar produto, que a gente não conheça o mercado e que de cara não tenha alguém disposto a pagar, alguém enxergando o valor. Não conhece ninguém da área, não sabe quem é um possível cliente, nunca trabalhou nessa área, que a gente não conhece pra valer o mercado, o cliente.”</i> (codirigente um da Delta) <i>“...acho que por a gente não ser do ramo a gente sentia um pouco de dificuldade conversar, assim de se posicionar bem...a gente sabia que tinha capacidade técnica pra fazer o produto total desconhecimento da parte comercial, não era nem medo do comercial porque na empresa que a gente trabalhava a gente fazia mais ou menos, mas a dúvida era mais na área de vender um produto que faz menções a monitoramento de marca, o público principal seria agência. Sai muito da área de tecnologia era onde a gente não tem muita fluência né. Era essa a interrogação que a gente tinha pra resolver e o furo era esse no nosso raciocínio...”</i> (codirigente dois da Delta) <i>“A gente só queria deixar o que a gente já fazia bem, mais bonito. Isso foi um negócio muito importante porque o valor percebido do nosso trabalho mudou com o design. Até então, funcionava e era legal, agora além de funcionar é bonito. Então, o acabamento mudou. Isso foi muito importante.”</i> (codirigente um da Delta) <i>“Ele agregou bastante por trazer uma qualidade maior para os softwares e o codirigente um insistiu que era importante e a gente viu que com a contratação dele a gente passou a conseguir e o ponto pra tomar a decisão principal foi à gente saber que nisso a gente era ruim...o cliente nem pedia, podia entregar do jeito que estava e pra ele, mas a gente sabia que podia ser melhor e a gente conseguiu entregar melhor, na verdade. Acho que isso é uma coisa que a gente não ia chegar, não é questão de ter mais atenção, não é questão de caprichar mais, é questão de não saber fazer mesmo. A gente consegue entregar mais bonito e ter outras conversas - vamos fazer o layout da página, vamos apresentar opções de layout realmente</i>

	diferentes, com conceitos diferentes, dá pra ter outra abordagem que a gente não tem nem o conhecimento e que a gente não costuma fazer.” (codirigente dois da Delta) “A gente percebeu - ‘Opa! É muito melhor a gente entregar o produto já na caixinha embalado e bonitinho do que passar esse processo pra outra empresa, você vai perder muita oportunidade aí.’...Acho que foi aí que a gente disse – ‘Vamos trazer um design pra equipe, pra poder dar esse acabamento né.’ É o famoso, não vender a fruta, tem que fazer o suco e embalar que aí você consegue vender mais e melhor...foi latente, foi a rachadura na parede que os três começaram a ver que precisava arrumar porque a gente tem sempre que procurar abraçar o problema como um todo...A gente não percebia muito é que na área de software a interface, conta muito mais que o serviço que está por traz daquilo. Então, a gente trabalhava muito forte com a parte que é invisível pro cliente, está super bem feita, mas o cliente não consegue ver e daí?” (codirigente três da Delta)
--	--

Na prática, pode-se caracterizar esse tipo de aprendizagem nas seguintes mudanças de quadro mental dos codirigentes: entendimento dos sócios da necessidade de mudar suas vidas profissionais; reconhecimento do fracasso do produto e da alternativa de prestação de serviços; compreensão da necessidade de explorar os serviços prestados; percepção de que a expansão da empresa precisaria de aprofundamento de teorias seguida de frustração dessa perspectiva.

A aprendizagem em circuito duplo ocorreu nos processos de decisão estratégica e desencadeou as mencionadas mudanças de pensamento estratégico dos codirigentes. A seguir, as expressões dessa aprendizagem serão explicadas para cada processo, enfatizando-se os fatores de destaque, os quais refletem sua ocorrência.

6.4.2.1 Entendimento dos sócios da necessidade de mudar suas vidas profissionais

No processo de decisão estratégica concernente à criação do produto Delta pode-se constatar a aprendizagem em circuito duplo, expressa por meio da **mudança de pensamento** coletiva, a qual levou três colegas de trabalho ao entendimento de que precisavam mudar suas vidas profissionais tornando-se donos do próprio negócio.

O primeiro efeito dessa aprendizagem envolveu a conscientização por parte dos codirigentes de que poderiam alterar a circunstância de trabalho desfavorável à qualidade de vida na qual se encontravam. Tal circunstância relacionava-se com a realidade de gestão burocrática e política que passaram a vivenciar na empresa onde exerceram seu trabalho por mais de uma década.

Essa empresa cresceu e adquiriu valores que os codirigentes começaram a questionar fortemente. Ocorreu então na equipe de direção, unida ainda informalmente, uma mudança de pensamento a qual norteou e impulsionou o processo de decisão estratégica de criação do

produto Delta. Os codirigentes fundaram o seu negócio amparados por pressupostos éticos e morais que apreciavam na condução de uma empresa.

Contudo, em meio ao processo de criação do produto Delta, experimentaram uma **mudança de comportamento em relação ao negócio**, outro fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, fruto do questionamento dos pressupostos adotados na empresa que fundaram. A inovação e o processo criativo no desenvolvimento do produto foi uma marca constante no início do funcionamento da Delta, entretanto o produto inovador não trouxe os resultados que os codirigentes esperavam, pois apesar de ter havido repercussão na mídia, o produto não foi aceito no mercado.

Diante disso, aprenderam que mesmo em face de eminente necessidade de mudar suas vidas profissionais, trabalhando em um negócio no qual acreditavam e que por eles foi criado, seria primordial mudar o comportamento em relação ao empreendimento. Tal mudança de comportamento ocorreu muito apoiada na concepção de que resolver uma necessidade no mercado de tecnologia da informação seria mais promissor que inventar um produto.

A empresa fundada a partir do forte desejo dos codirigentes de inovar e serem diferentes teve então, nos primeiros meses, uma relevante revisão de pressupostos básicos por contribuir para sua sobrevivência. Tal revisão foi especial na medida em que ajudou os codirigentes a perceberem que a mudança profissional precisaria vir por partes.

Primeiro, foi necessário incrementar os negócios firmados em valores como a tão respeitada transparência nas relações, e depois, desenvolvê-los com as bases de inovação que tivessem competência para aplicar, considerando diferentes vertentes. Nesse caso, não seria mesmo o monitoramento de marcas nas redes sociais, produto que criaram, mas o total desconhecimento sobre transações comerciais.

6.4.2.2 Reconhecimento do fracasso do produto e da alternativa de prestação de serviços

O processo de decisão estratégica relativo à transição para empresa prestadora de serviços em consultoria envolveu a **mudança de pensamento**, fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, expressa a partir do reconhecimento do fracasso do produto Delta.

Os codirigentes perceberam que a falta de conhecimento a respeito do mercado de comunicação, no qual o produto deveria ser comercializado, estava dificultando a sua venda. A princípio, acreditavam ser a ideia inovadora suficiente para alavancar os negócios; todavia, eles constataram a premente necessidade de oferecer soluções ligadas à demanda do mercado.

A partir dessa constatação, os codirigentes puderam identificar nos projetos de consultoria uma forma de prestar serviços básicos que seriam facilmente aceitos, e cujo diferencial estaria na transparência e na abertura nas relações com os clientes.

Houve a **redefinição de objetivos**, outro fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, surgido a partir do questionamento sobre os rumos daquela empresa de produto e do reconhecimento de que por meio dos serviços de consultoria a equipe de direção teria a chance de continuar trabalhando junto. Nesse ponto, mais importante do que ter um produto de sucesso foi manter a empresa e a equipe, fundadas em sólidas bases de respeito.

Os novos objetivos, surgidos diante da revisão de valores, relacionavam-se com o aproveitamento da oportunidade reconhecida na prestação de serviços de consultoria e no seu progressivo aperfeiçoamento. A partir do reconhecimento do fracasso do produto Delta e da evidência de grande valorização de suas consultorias, percebidas como um diferencial, os codirigentes admitiram que esse ramo de atuação poderia ser o mais promissor.

Por fim, no processo de aprendizado, o que lhes restou foi rever os objetivos e dedicar-se ao entendimento dos processos de serviços em consultoria de sistemas, considerando-se que eles exigiam o relacionamento mais próximo com outras organizações e a pulverização de projetos para não estabelecer relações de dependências com poucos grupos de clientes.

6.4.2.3 Compreensão da necessidade de explorar os serviços prestados

No primeiro ano de transição para empresa de consultoria, houve forte **questionamento dos pressupostos vigentes** na Delta, a qual foi fundada para vender produtos e se transformou numa organização de prestação de serviços. Esse fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo decorreu da conscientização por parte dos codirigentes de que a consolidação da empresa ocorreria apenas a partir da evolução nos serviços prestados.

Os codirigentes constataram a necessidade de explorar seus serviços por meio de melhorias na apresentação do sistema, e elas surgiram do reconhecimento de que o *design* dos *softwares* desenvolvido era fraco e pouco contribuía com a acessibilidade dos usuários. Em outras palavras, precisavam tornar os sistemas mais fáceis de usar.

A equipe de direção passou por uma importante evolução de mentalidade e questionamento dos pressupostos básicos amparados na concepção de que os serviços em programação dos sistemas eram invisíveis. Foram despertados para a realidade de que a

entrega de projetos mais acabados e, portanto, com maior qualidade visual, trariam notoriedade para a Delta, além de ajudarem, inclusive, a agregar valor aos sistemas.

Pode-se evidenciar nesse processo de decisão estratégica, uma **mudança de comportamento em relação ao negócio**, fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, identificado a partir da constatação de preocupações estéticas, as quais foram traduzidas na busca da entrega dos projetos com refinamento visual e um detalhe a mais, a garantia de que fossem personalizados e bonitos.

Embora inicialmente tenham sido essas as mais evidentes preocupações percebidas nos relatos do codirigente um, pode-se notar o convencimento da equipe sobre o fato de que esse seria mais um diferencial para o serviço “*óbvio*” por eles oferecido.

A mudança de comportamento se concretizou ainda por meio da revelação visual da qualidade intangível dos projetos de sistemas ali desenvolvidos. Além disso, houve um importante aprendizado, a ponto de procurarem um espaço de atuação para o *design*, melhorarem a prestação de serviços e repensarem o nível de qualidade almejado para as consultorias.

6.4.2.4 Percepção de que a expansão da empresa precisaria de aprofundamento de teorias seguida de frustração dessa perspectiva

Seguindo uma linha de reavaliação dos serviços prestados, os codirigentes perceberam uma deficiência importante nos processos de desenvolvimento de sistemas. Dessa reavaliação, surgiu um **questionamento dos pressupostos vigentes**, fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, expresso por meio da percepção de que além de técnicas eles deveriam dominar aspectos conceituais inerentes aos projetos desenvolvidos.

Com a consolidação dos serviços de consultoria, um grupo mais seletivo de clientes apareceu, desafiando a capacidade de explicação científica no processo de negociação e esclarecimentos de projetos maiores de consultoria. Os codirigentes identificaram a necessidade de incluir na equipe um profissional dotado de capacidade acadêmica para projetar trabalhos mais complexos.

Entretanto, junto com essa força acadêmica aliada chegaram outros pressupostos. O novo codirigente começou a impor uma dinâmica diferente na condução dos projetos. Tratava-se de estilos de administração muito diferentes, pois a equipe de direção da Delta desenvolvia um trabalho “cirúrgico” e pontual no desenvolvimento de sistemas e a abordagem do novo codirigente era oposta, desejava fazer intervenções diferentes em cada projeto. O seu

lema era: ‘aprender é o mais importante’, enquanto a filosofia de trabalho dos codirigentes fundadores estava amparada em entregar o sistema pronto para o cliente.

Além disso, ele priorizava uma clara separação hierárquica entre quem manda e quem executa os projetos e adotava uma postura de gerente estrategista que incomodou os demais sócios. Conforme o relato do codirigente um: *“Aqui na Delta nós somos todos desenvolvedores, mesmo os sócios, temos hierarquia zero aqui...”*

Pode-se dizer que houve um choque de valores, o qual trouxe à tona outro fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo, a **redefinição de objetivos**. Após dois anos de trabalho conjunto houve a constatação de que a nova equipe de direção não funcionava. Diante dessa realidade, ocorreu naturalmente a saída do quarto codirigente e com a equipe original retomada, novos objetivos foram traçados para a Delta. Nas palavras do codirigente dois *“o próprio codirigente novo percebeu isso também e tal, então ele decidiu sair da empresa, pra gente isso foi uma das melhores coisas que aconteceu...”*

Junto à retomada e reafirmação dos valores da Delta veio a redefinição de objetivos, expressa na ideia de manter a empresa desburocratizada, com abertura e respeito nos diálogos e debates de ideias e maneira prática, voltada para a resolução de problemas dos clientes, focando novamente no óbvio para conduzir os projetos de consultoria, *“sem inventar moda”*.

Na próxima seção, as relações entre esses processos de aprendizagem em circuito duplo serão explicadas e os conflitos cognitivos serão estabelecidos.

6.4.3 Relações entre conflito cognitivo e aprendizagem em circuito duplo

Evidenciou-se que alguns efeitos dos conflitos cognitivos identificados nos processos de decisão estratégica estudados na Delta favoreceram a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo por parte dos codirigentes.

Pode-se constatar que houve associação desses dois constructos principais por meio da ligação entre fatores de destaque que expressaram o conflito cognitivo e a aprendizagem em circuito duplo, identificados nos discursos dos entrevistados. O quadro 19 demonstra essas associações.

Quadro 18: Fatores que destacam associações entre aprendizagem em circuito duplo e conflito cognitivo em alguns processos de decisão estratégica da Delta

Processo de DE	Relações: Conflito Cognitivo e Aprendizagem em Circuito Duplo
2 Transição de produto para consultorias	Reconhecimento de alternativas, confiança $\Leftrightarrow$ mudança de pensamento, questionamento das ações atuais
3 Exploração de diferencial no <i>design</i> de <i>softwares</i>	Debate de ideias, discordâncias $\Leftrightarrow$ mudança de comportamento em relação ao negócio
4 Entrada e saída de sócio na equipe de direção	Complementaridade na equipe, resolução de divergências, transparência $\Leftrightarrow$ questionamento dos pressupostos vigentes

Houve a presença de conflitos cognitivos associados à aprendizagem em circuito duplo, nos seguintes processos de decisão estratégica identificados: transição de produto para consultorias, exploração de diferencial no *design* de *softwares* e entrada e saída de sócio na equipe de direção.

No processo de decisão estratégica que envolveu a mudança de campo de atuação na Delta, transição de produtos para prestação de serviços, observou-se que o reconhecimento de alternativas foi um processo coletivo de busca de solução realizado pelos codirigentes. Esse processo os ajudou a desencadear a mudança de pensamento a respeito do negócio. Diante das alternativas reconhecidas, entre continuar tentando vender o produto ou procurar um emprego no mercado de trabalho, eles optaram por juntos explorarem o setor de consultorias.

Mesmo sendo tecnicamente preparada, a equipe enfrentou obstáculos nesse momento e foi por meio da discussão deles, baseada em reflexões sobre como se tornarem consultores de projetos que foi gerado o questionamento das ações executadas. A partir desses questionamentos, trazidos pelos codirigentes, eles constataram que se investissem em projetos óbvios, poderiam preservar a equipe e ao mesmo tempo conservar os já reconhecidos valores da empresa como grande diferencial no mercado.

Percebeu-se claramente que eles se distanciaram do pressuposto básico e obrigatório de uma empresa de tecnologia de informação inovadora, lançando um produto novo por ano, por exemplo. Pode-se evidenciar que essa mudança de mentalidade ocorreu devido à mútua confiança entre os sócios, fator de destaque do conflito cognitivo que contribuiu para se priorizar a manutenção do trabalho conjunto da equipe diante de uma situação de revisão de valores em face de qualquer alternativa identificada.

No que diz respeito ao processo de decisão estratégica referente à exploração de diferencial no *design* de *softwares*, outro fator, o debate de ideias, culminou em uma

significativa mudança de comportamento em relação ao negócio, pois nessa equipe ficaram evidentes as diferentes percepções sobre o conceito de um projeto de qualidade.

A partir do debate de ideias a respeito de como melhorar os serviços prestados, identificou-se “*uma rachadura na parede*”. Essa foi a expressão usada pelo codirigente três para explicar como eles começaram a perceber que os projetos com soluções óbvias desenvolvidos estavam deixando de agregar valor aos serviços prestados.

Tais debates ocorreram por um período suficiente para transformar as discordâncias, já que nem todos os codirigentes acreditavam ser realmente necessária a mudança visual dos sistemas. A acomodação reinante foi gradualmente dissolvida a partir do momento em que as discordâncias foram discutidas e a falta de refinamento dos *softwares* tornou-se reconhecida como uma fraqueza.

Diante desse reconhecimento, gradativamente foi incluída a prática de melhorar a execução dos serviços, principalmente a partir de debates de ideias conduzidos pelo codirigente um. Embora tenha se tornado evidente a ausência de percepção por parte de um dos codirigentes a respeito da importância de agregar valor aos serviços de sistema, ou mesmo de torná-los mais apresentáveis, evidenciou-se uma mudança de mentalidade na equipe como um todo sobre esse entendimento.

O grande aprendizado dos codirigentes residiu em avançar em relação aos negócios da Delta e não se conformarem em entregar apenas um projeto de sistema funcional. Conseguiram vencer a barreira do comodismo que se enraizou na empresa por meio da discussão em equipe. Com isso, puderam ir além, na medida em que passaram a entregar projetos visivelmente bonitos e mais interessantes.

No processo de decisão estratégica relativo à entrada e posterior saída de um sócio da equipe de direção, notou-se que a complementaridade foi um fator de destaque do conflito cognitivo, útil tanto para impulsionar tal decisão como para revertê-la, dois anos depois.

Constatou-se que, no primeiro momento, a complementaridade ajudou os codirigentes perceberem que precisavam de um ponto de vista a mais para conduzir os projetos na Delta. Nesse momento, eles começaram um processo de questionamento dos pressupostos vigentes e muito discutiam sobre aspectos conceituais e acadêmicos que não conseguiam agregar aos projetos maiores.

No entanto, com a entrada de um novo membro, o qual trouxe outros pressupostos para se somarem aos relacionados à evolução conceitual dos projetos daquela equipe, verificaram-se fortes divergências de opiniões. A resolução das divergências surgidas veio por

meio de uma espécie de questionamento dos pressupostos básicos então vigentes, a partir da nova composição da equipe.

O grande aprendizado foi que, além de aprofundamento de teorias nos projetos, a equipe precisava ter uma relação profunda e harmônica no trabalho conjunto. Para essa equipe de direção funcionar precisaria da complementaridade de campo de atividades associada bem de perto com a complementaridade de personalidades. A transparência foi um fator de destaque do conflito cognitivo que muito contribuiu para, nesse processo de decisão relativo à volta da equipe de direção original, os codirigentes conseguirem não apenas realizá-lo sem maiores atritos, mas também retomarem os valores que levaram os três a criarem o próprio negócio.

Ao saírem de seus empregos e fundarem uma empresa juntos, esses codirigentes desenvolveram um forte laço de amizade e respeito. Para fazer parte dessa equipe tornou-se imperativa a interação emocional. Nesse aspecto, o codirigente novo não encontrou seu lugar. O que se percebe pelo relato do codirigente um, a seguir: *“...cada um tem seu lugar aqui, o codirigente dois é o cara do RH, é a pessoa que interage melhor com o time, tem mais tranquilidade, mais abertura é um cara nesse ponto mais sensível. Eu sou o cara do business, 90% dos projetos sou eu que trouxe aqui pra dentro e eu vou atrás. O codirigente três é uma pessoa tecnicamente muito boa, a parte técnica dele faz a diferença pra nós e assim a gente funciona muito bem...”*

Uma vez finalizada a análise intracaso, o próximo capítulo apresenta a análise intercaso, a qual aprofunda os resultados do estudo e destaca os dados de maior relevância para a resposta à pergunta de pesquisa.

7. ANÁLISE INTERCASO

Este capítulo apresenta a análise intercasos das empresas em estudo. O seu desenvolvimento originou-se dos resultados das análises intracazos apresentadas no capítulo precedente, no qual se buscou analisar, para as quatro PEs estudadas, elementos surgidos nos processos de decisão estratégica com atenção voltada para a aprendizagem em circuito duplo e o conflito cognitivo. A análise dos dados vai além, e inclui a comparação dos casos com o intuito de encontrar importantes semelhanças e significativas diferenças entre eles.

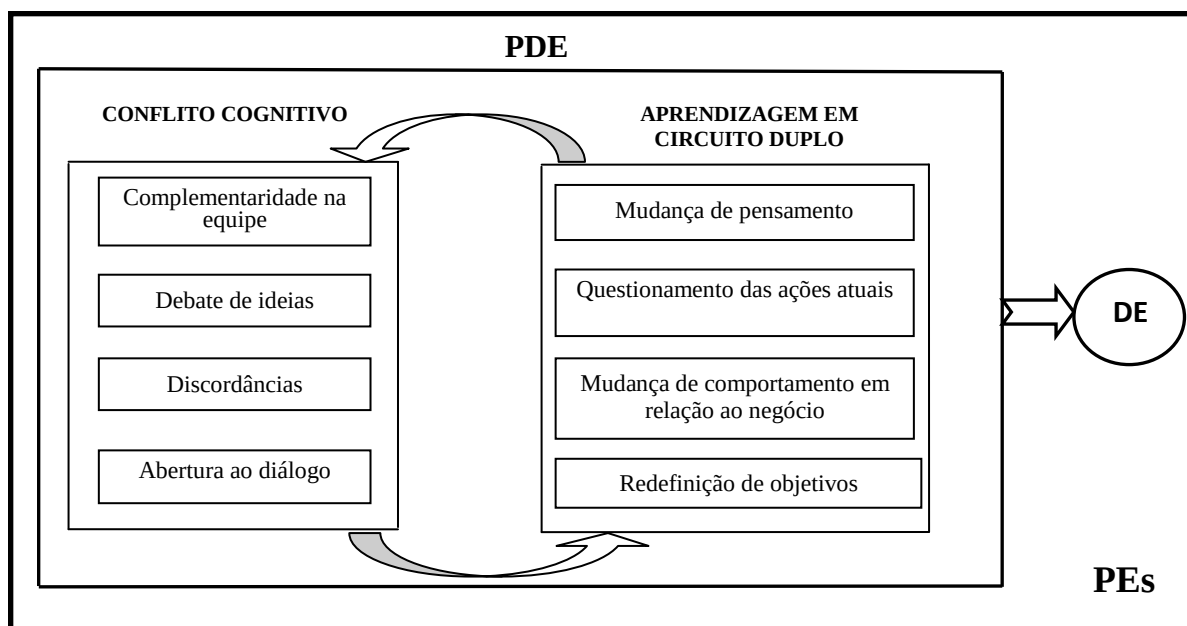
Nas seções a seguir serão apresentadas as análises cruzadas dos quatro casos. A tática de construção de explicações utilizada envolveu a dedução e a indução das relações entre aprendizagem de circuito duplo e o conflito cognitivo surgidos nos processos de decisão estratégica na busca da **compreensão sobre como os codirigentes realizaram tais processos nas PEs estudadas.**

7.1 REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA NAS PES

A partir do desenvolvimento das análises de dados foi construído um modelo para explicação sobre como os codirigentes realizaram os processos de decisão estratégica nas PEs. Esse modelo, exposto na sequência por meio da figura 7, sintetiza os pontos convergentes da análise de todos os quatro casos de PEs estudados. Nele, estão agrupados os padrões de fatores de destaque do conflito cognitivo e da aprendizagem em circuito duplo identificados nos processos de decisão estratégica.

Note-se que o modelo retrata o processo de decisão estratégica das PEs e está no centro da resposta desenvolvida para a pergunta de pesquisa. Os padrões identificados nos quatro casos pesquisados foram considerados como elementos essenciais evidenciados nos processos de decisão estratégica e trazem contribuições diretas para se responder a pergunta de pesquisa.

Figura 7: Elementos essenciais nos processos de decisão estratégica (PDE) realizados pelos codirigentes das PEs estudadas



As subseções a seguir apresentam análise detalhada dos elementos essenciais apresentados na figura acima. Elas explicam os elementos componentes dessa figura a partir de particularidade e semelhanças que expressaram em face da realização dos processos de decisão estratégica, considerando-se o conjunto de PEs estudadas.

7.1.1 Elementos essenciais do conflito cognitivo

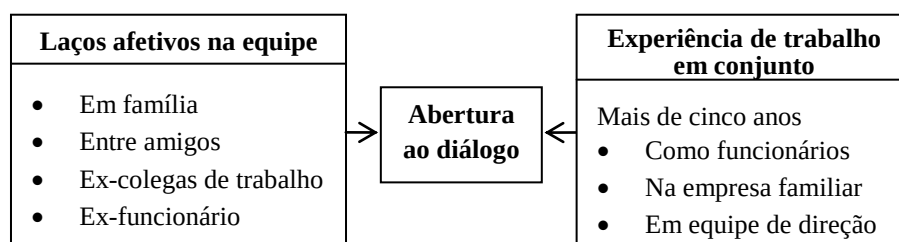
Nos diferentes processos de decisão estratégica, identificados nas quatro PEs estudadas, os conflitos cognitivos estavam presentes. Manifestados de diferentes formas, os fatores de destaque desses conflitos foram tomados como referência para a análise intercasos dos dados.

Os fatores essenciais evidenciados na interação entre os codirigentes das PEs e que de fato se destacaram uniformemente em todos os processos de decisão estudados dizem respeito aos seguintes fatores: abertura ao diálogo, debate de ideias, discordâncias e complementaridade na equipe. A seguir, cada um deles será detalhadamente tratado, não apenas a partir da junção dos elementos que se repetem nas análises, mas também com a inclusão de julgamento das diferenças percebidas.

7.1.1.1 Abertura ao diálogo: experiência de trabalho e afetividade nas equipes

A análise dos dados mostrou que a **abertura ao diálogo**, fator de destaque essencial que muito influenciou os processos de decisão estratégica, foi favorecida pela longa **experiência de trabalho conjunto** e pelo estabelecimento de **laços afetivos** entre os codirigentes nas quatro equipes estudadas. A figura 8 apresentada abaixo sintetiza esses aspectos.

Figura 8: Aspectos que incentivaram a abertura ao diálogo nos processos de decisão estratégica identificados



Nos parágrafos a seguir serão analisados os fortes laços afetivos consolidados nas equipes de direção e a vasta experiência de trabalho em conjunto experimentada, aspectos esses que incentivaram a abertura ao diálogo nos processos de decisão estratégica identificados.

A partir de um olhar na interação dos codirigentes diante dos processos de decisão estratégica, percebe-se que a consideração da longa jornada de trabalho conjunto explica melhor os conflitos cognitivos surgidos. Na Delta, empresa mais nova, com cinco anos de funcionamento, os codirigentes já trabalhavam juntos e dois deles há mais de uma década.

Nessa PE, mesmo enquanto funcionários em outra organização, a experiência de trabalho conjunto entre os sócios contribuiu muito no momento de travar um diálogo aberto sobre a necessidade de criarem um negócio próprio (PDE1), de retornarem à equipe de direção original, e até no momento de optarem pela saída de um membro (PDE4).

Do mesmo modo, na Alpha, após mais de vinte anos de uso de um mesmo sistema *desktop*, houve a abertura entre o codirigente fundador e codirigente ex-funcionário para se chegar ao entendimento da necessidade emergencial de modernização dessa PE, o que ocasionou o processo de reestruturação do *software* original (PDE5). Na Beta, de maneira um pouco mais profunda, a experiência de trabalho se misturou com a relação entre pai e filha e

facilitou o discurso dessa codirigente em prol de se estender a sociedade da empresa e garantir a sua evolução no mercado (PDE4).

Já na Gama, empresa mais antiga dentre as PEs estudadas, a longa jornada de trabalho em equipe fez diferença no processo de firmar um produto considerado promissor por apenas um dos codirigentes (PDE2). Isso porque, apesar dos pontos de vista diferentes abertamente expressos sobre o aperfeiçoamento do *software* para CEASA, esses codirigentes que se consideram amigos, conseguiram, de maneira racional, estabelecer as prioridades para a empresa naquele momento. Pode-se afirmar que o tempo de convivência no trabalho entre todos os codirigentes proporcionou interações repletas de intimidade, a qual pavimentou o caminho até as colocações de pontos de vista nas decisões, amparadas pela franqueza e ao mesmo tempo pelo respeito.

Natural se tornou então, o desenvolvimento da afetividade, não mais restrita às equipes de direção familiar, e assim foi reforçada a abertura ao diálogo entre os codirigentes das equipes estudadas (Alpha e Beta). Naquelas compostas por amigos e ex-colegas de trabalho (caso da Gama e da Delta), tornou-se evidente também o companheirismo e a camaradagem como fortalecedores na discussão de obstáculos.

Na Alpha, revelou-se carregada de afetividade a própria decisão de formar uma nova equipe, com a inclusão do filho que já atuava na empresa desde a adolescência e também um funcionário mais antigo e muito dedicado. Os laços afetivos impulsionaram o codirigente fundador a incluir esses novos membros, os quais reciprocamente se tornaram aliados frequentemente abertos a discutir e dialogar os novos rumos dessa PE.

De forma mais objetiva, na Beta os laços afetivos facilitaram a união entre os codirigentes pai e filha para dialogar sobre as possíveis soluções diante de obstáculos. O mais importante deles envolveu a decisão de buscar consultoria (PDE1) como alternativa para sair da incubadora e manter a empresa em funcionamento. Nesse processo de decisão estratégica houve clara preocupação do codirigente pai em manter um legado para deixar à sua filha.

Pode-se dizer que na Gama, ocorreu do mesmo modo, mas dessa vez entre amigos. Os codirigentes demonstraram abertura ao diálogo, fortemente amparada pela relação de amizade construída por décadas, nessa equipe mais madura. Ficou claro, por exemplo, no processo de encarar a nova identidade visual da empresa (PDE4) que, mesmo não convencido sobre os benefícios dessa prática, o fato de um codirigente acreditar no outro, o qual merece todo o seu crédito, pode ser uma alternativa que supera práticas de projeções matemáticas e analíticas em um processo de decisão estratégica.

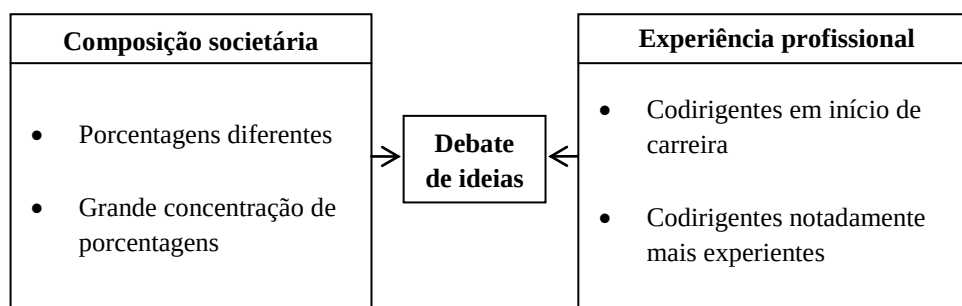
Na Delta, a relação mais próxima entre os codirigentes permitiu essa mesma conclusão. No processo de abandonar um produto e tentar mais uma vez ser empresa e trabalhar em equipe prestadora de serviços de consultoria (PDE2) pesou muito no trabalho conjunto já desenvolvido paulatinamente de maneira muito amistosa. Aspecto que, aliás, foi suporte para manter as equipes de direção, evidenciado em todos os casos e ajudou os codirigentes a não desistirem de suas PEs.

7.1.1.2 Debate de ideias: base na experiência profissional e composição societária

Os debates de ideias realizados nos processos de decisão estratégica estudados foram favorecidos pela variação da **composição societária** nas equipes de direção e pelo diferente nível de **experiência profissional** dos codirigentes. Na figura 9, exposta na sequência, esses aspectos encontram-se esquematizados.

Vale ressaltar que a variação da composição societária, traduzida em sócios com porcentagens diferentes na sociedade, aliada às diferenças no grau de experiência profissional dos codirigentes, tratou-se de aspectos que alimentaram os debates em equipe e ainda direcionaram os conflitos de maneira cognitiva. Especialmente, no sentido de respeitar trajetórias de vida e não apenas competências técnicas dos codirigentes ou posições hierárquicas.

Figura 9: Aspectos que favoreceram os debates de ideias nos processos de decisão estratégica identificados



Os diferentes aspectos sintetizados na figura 9 podem ser entendidos da seguinte forma.

No que diz respeito à composição societária, vale destacar que, com exceção da Gama, essa composição das equipes de direção estudadas é marcadamente diferente; todavia,

pode-se constatar a presença do debate de ideias e a aceitação da participação dos sócios minoritários.

Notadamente, os debates de ideias ocorreram de forma intensa por parte daqueles codirigentes com porcentagem minoritária. Tornou-se evidente que esses codirigentes, coincidentemente os mais jovens, expressaram um grande ímpeto de contribuir com o crescimento e desenvolvimento de suas PEs, participando dos seus processos de decisão estratégica.

A diferença de poder societário, expressa em números, favoreceu muito os debates nas PEs, Alpha, Beta e Delta. Nos processos de decisão estratégica delas, os sócios minoritários demonstraram forte envolvimento, o qual foi possível relacionar com o desejo de conquistar maior participação futura na sociedade.

Na Alpha, um importante sócio minoritário travou debates de ideias relevantes que culminaram na profissionalização dos serviços (PDE3) e na cobrança de alterações nos sistemas (PDE 4). Os debates foram frutos da experiência profissional aliada à vivência acadêmica do codirigente ex-funcionário, aspectos que o dotaram de competência para discutir e direcionar os processos de decisão estratégica mencionados.

Evidenciou-se que os sócios majoritários respeitam os minoritários em debates de ideias travados até mesmo em processos de decisão estratégica mais impactantes, como os ocorridos na Beta e na Delta. Esses sócios foram decisivos em processos, tais como o estabelecimento de parcerias comerciais e sociedade com parceiros (PDE 2 e 4 da Beta), criação de produto e transição para serviços (PDE 1 e 2 da Delta).

Nesses processos verificados na Alpha, Beta e Delta, onde há codirigentes com porcentagens societárias significativamente menores, percebeu-se que eles souberam absorver a responsabilidade enquanto membros da equipe e contribuíram com informações nos debates de ideias que terminaram por manter os negócios; dessa forma, suas PEs tiveram melhores chances de se desenvolverem.

Pode-se afirmar assim, que nem sempre os codirigentes de destaque em termos de influência nos processos de decisão estratégica foram aqueles com maior porcentagem na sociedade. Contudo, a despeito da composição societária, nas equipes de direção estudadas, os codirigentes portadores de maior conhecimento sobre o negócio da empresa conquistaram notoriedade na equipe e, conseqüentemente, influenciaram mais as decisões. Foi possível perceber que suas brilhantes conduções dos debates de ideias foram responsáveis pelo surgimento de relevantes informações as quais direcionaram e definiram esses processos.

Diante disso e, considerando a composição societária idêntica que ocorre na Gama, observou-se que ali os processos de decisão estratégica identificados são muito mais amparados pela experiência profissional. Esse aspecto resultou em debates de ideias significativos na departamentalização de setores (PDE3) e na contratação de consultoria especializada (PDE5), sobretudo em função das perspectivas diferentes que cada codirigente mantinha a respeito de como funcionaria uma empresa setorizada, fruto de suas extensivas experiências de trabalho e de como seria a intervenção de um agente externo na rotina da empresa.

A experiência profissional desencadeia pontos de vista diferentes, ela vai além da visão técnica do especialista e ainda pode definir melhor os rumos dos processos de decisão estratégica. No caso Beta, o codirigente pai é um pesquisador renomado que contribuiu com sua vasta experiência universitária em pesquisas no processo de implantação do controle de qualidade nos laboratórios (PDE3) e, inicialmente, com a contratação de consultoria organizacional (PDE1) para alavancar a empresa.

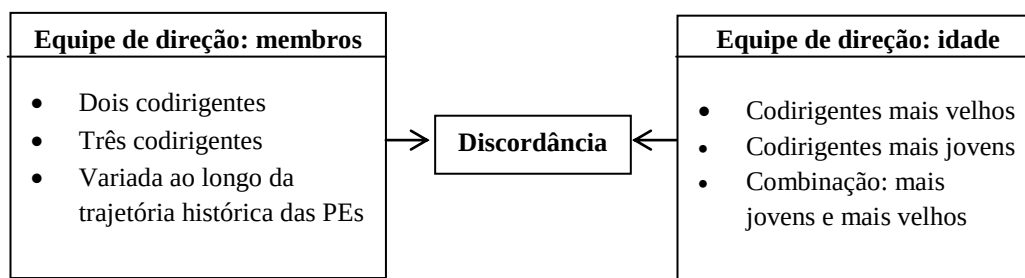
De maneira oposta, na Alpha foi encontrado um codirigente fundador desatualizado a respeito da programação dos sistemas, porém muito influente nos processos de decisão estratégica no que se refere ao conhecimento de mercado e às redes de contatos. Essa influência foi demonstrada na decisão de especializar-se em *softwares* (PDE1), construir uma nova sede no parque tecnológico (PDE6) e notadamente, na decisão de incluir na equipe o codirigente ex-funcionário, especializado em programação de sistemas.

O fato de entender melhor sobre o negócio da empresa e participar das decisões, parece se associar fortemente com o reconhecimento da experiência profissional e do parecer atrelado a ela nos processos de decisão estratégica. Isso, muito mais que a diferença na composição societária, impactou na interação dos codirigentes em tais processos.

7.1.1.3 Discordâncias: associações com as idades e número de membros nas equipes de direção

As discordâncias foram favorecidas pela **composição das equipes em termos de número de membros e idade** dos codirigentes, conforme se encontra apresentado na figura 10, a seguir.

Figura 10: Aspectos associados à ocorrência de discordâncias nos processos de decisão estratégica identificados



Pode-se entender a figura acima de acordo com as explicações a seguir, as quais detalham os aspectos associados à ocorrência de discordâncias nos processos de decisão estratégica identificados.

Tais aspectos ajudaram a equilibrar os conflitos cognitivos e incentivaram pontos de vista polares derivados das expectativas em relação ao negócio, em função de ser mais jovem, no início de uma carreira. E ainda se fazem presentes os pareceres derivados da polaridade nas decisões em equipes com dois membros, em detrimento da opção de neutralidade naquelas onde há um terceiro codirigente, o qual poderia ponderar as divergências nos processos de decisão.

Pode-se verificar nas PEs estudadas que a composição das equipes de direção em termos de número de membros variou da seguinte forma: dois membros em Beta e Gama e três membros em Alpha e Delta. Tais composições revelaram-se interessante para análise dos conflitos cognitivos surgidos nos processos de decisão estratégica na medida em que as expressões de discordâncias precisavam ser tratadas nesses processos. E, justamente o número de membros nas equipes ajudou a sinalizar como surgiram e como foram resolvidas as discordâncias.

Nos processos de decisão estratégica das PEs evidenciou-se que o voto é algo muito evitado pelos codirigentes. Contrariamente, ocorre uma análise sobre qual o melhor caminho a seguir, amparada no conhecimento do especialista no assunto, normalmente o codirigente responsável pelo setor ou atividade em questão.

Nas equipes com três membros, como a Alpha e a Delta, evidenciou-se a similaridade num sistema particular de decidir, no qual mesmo havendo discordâncias por parte de um codirigente ou outro é incentivada a prática de “*tomar como sua a ideia do outro*” e apoiar a decisão. Na Alpha esse sistema foi denominado “*consenso com qualificação*”. Nela, o uso desse sistema se justifica diante do fato de essa equipe de direção ser a única mista, composta por dois codirigentes membros de uma mesma família e um terceiro de fora dela. Serve como

um sistema de isenção do pai fundador e de seu filho herdeiro diante do codirigente ex-funcionário.

Nessas duas PEs acontece uma análise da decisão, amparada no conhecimento do especialista no assunto, normalmente o codirigente responsável pelo setor ou atividade em questão. Desse modo, bem objetivamente, foi conduzido o processo de decisão relativo à profissionalização dos serviços na Alpha (PDE3), bem como a reformulação da precificação (PDE4) e a reestruturação do sistema (PDE5) nessa mesma PE.

Na Delta, única PE que chegou a ter quatro membros na equipe de direção, pode-se notar objetividade na mudança de atuação na área de produtos para consultoria (PDE2), especialmente porque ali havia especialistas nesse tipo de serviço, justamente os codirigentes que rapidamente “puxaram” a decisão. De maneira parecida, as discordâncias foram facilmente discutidas e analisadas na decisão de explorar o *design de software* (PDE3) e admitir um novo membro na equipe de direção (PDE4). Nessa última decisão mencionada, o codirigente um, o que mais entende o negócio Delta, muito influente e considerado, inclusive pelo funcionário entrevistado nessa PE, assumiu o papel de especialista e apresentou um parecer influenciador.

De modo análogo, sem descartar o parecer do especialista, ocorreram os processos de decisão estratégica na Beta e na Gama. Contudo, nessas equipes com apenas dois membros, tornou-se evidente o esforço maior dos codirigentes em discutir as divergências. Inclusive, houve relatos denotando a grande extensão de tempo nos processos de decisão estratégica dessas duas PEs.

Os codirigentes da Beta demonstraram que o diálogo foi o caminho para alinhar as perspectivas e resolver as divergências entre pai e filha nas decisões referentes à contratação de consultoria internacional para conservação da empresa (PDE1), no estabelecimento de parceria para consolidar uma sede (PDE2) e, por fim, no estabelecimento da sociedade com os parceiros comerciais (PDE4). Tais decisões foram relatadas como as mais extensas e bem discutidas pela equipe.

Semelhantemente, na Gama, as discordâncias bem discutidas, contribuíram muito, especialmente no impasse de se decidir sobre a inserção de práticas de RH (PDE1), aperfeiçoamento do *software* CEASA (PDE2) e na busca de uma nova identidade visual para a empresa (PDE4). Isso ocorreu principalmente porque foram discutidas e ponderadas por meio de um processo analítico mais cuidadoso, no qual cada codirigente se expressou e considerou, cautelosamente, os prós e os contras da decisão.

Além do número de membros na equipe, foi possível constatar que a composição em termos de idade dos codirigentes interferiu na interação estabelecida nos distintos processos de decisão estratégica. Assim, o modo como os codirigentes realizaram tais processos nessas PEs teve muita influência da expectativa em relação à construção de uma vida profissional consolidada, especialmente por parte dos codirigentes mais jovens, nas PEs com a composição mista em termos de faixa etária, como a Alpha, Beta e a Delta.

Nas equipes mistas houve clara diferença de interesses, tal como se pode observar nos depoimentos: *“meu pai já fez a vida dele”*, *“quero conquistar meu espaço”* ou mesmo *“meu pai já tem aposentadoria integral da universidade garantida e eu?”*. Essas declarações diante dos diferentes processos de decisão estratégica trouxeram à tona as discordâncias.

Na Beta, pai e filha possuíam perspectivas diferentes sobre o rumo a ser seguido no empreendimento. Pode-se verificar que alinharam essa visão no processo de decisão estratégica de formar parceria (PDE2) e abrir a sociedade da empresa (PDE4). Os discursos que apontavam as divergências residiam em torno da realidade da codirigente filha, jovem com uma vida profissional para construir, enquanto o codirigente pai contava com aposentadoria garantida na carreira universitária.

De modo semelhante, na Alpha os codirigentes mais jovens discordaram em alguns aspectos, sobretudo nos processos concernentes à profissionalização dos serviços (PDE3) e reformulação da precificação (PDE4). Tais discordâncias se pautaram no desejo de modernizar a PE esbarrado na interpretação divergente do codirigente pai sobre o que seria mais importante naquele momento para a Alpha. Em função da diferença de idade entre esses codirigentes, averiguou-se que os mais jovens revelaram maior ambição e desejo de lutar para ocupar um espaço no mercado, o que refletiu no ímpeto de construir suas vidas profissionais, diferentemente dos codirigentes mais maduros.

Na Delta percebeu-se essa mesma ambição, contudo sua equipe é formada por codirigentes jovens. Há, inclusive, um bem mais novo que os demais, em início de carreira. Esse codirigente apresentou algumas discordâncias, principalmente em processos de decisão como relacionado à abertura da sociedade (PDE4) e abandono do produto Delta (PDE2). Neles tornou-se claro o ímpeto do mais jovem em arriscar e buscar mais alternativas para vender o produto em detrimento de mudar os rumos da empresa e também em insistir para acertar as funções da equipe, sem, contudo, alterar a composição original com três sócios.

Diferentemente das demais, na empresa Gama discordâncias em termos de idade não ocorrem, pois ambos os codirigentes, são mais maduros e possuem a mesma idade. Essa PE, por sua vez, apresentou mais discordâncias em termos de personalidade dos codirigentes. Um

deles os definiu como se fossem mais uma mistura de *yin e yang* do que propriamente em função de perspectivas da idade. Esse assunto será tratado na subseção a seguir.

7.1.1.4 Complementaridade no campo de atividades e nas características pessoais: reflexos nos processos de decisão estratégica

A complementaridade na equipe foi um fator essencial do conflito cognitivo que se revelou significativo tanto na dimensão extrínseca do **campo de atividade** dos codirigentes, como na dimensão intrínseca relacionada à **características pessoais** que expressaram nos processos de decisão estratégica.

O campo de atividade refere-se à função desempenhada pelo codirigente na PE, enquanto as características pessoais relacionam-se ao equilíbrio entre os diferentes temperamentos expressos na interação entre eles. Na sequência, a figura 11 detalha essas dimensões.

Figura 11: Dimensões da complementaridade entre os codirigentes nos processos de decisão estratégica



Pode-se afirmar que o conjunto de características pessoais relacionadas às diferentes personalidades dos codirigentes, destacado na figura 11 acima, é responsável por promover um equilíbrio muito saudável aos processos de decisão estratégica estudados. Apurou-se nos quatro casos analisados que essa complementaridade, resultante das diferentes características pessoais, reforça os processos de decisão, via mistura de personalidades que se completam.

Nas equipes, tais características pessoais colaboraram, na medida em que, ao mesmo tempo, incentivaram e balizaram os conflitos e os mantiveram cognitivos, ou seja, eles não se pautaram nos aspectos pessoais no momento de resolver as divergências de opiniões manifestadas. Isso porque os codirigentes reconhecem que, apesar de serem naturalmente diferentes, as personalidades distintas muitas vezes, fizeram a diferença no momento de ponderar uma decisão.

Na Alpha, o codirigente pai demonstrou ser o mais conservador e avesso aos riscos, enquanto os codirigentes filho e ex-funcionário, mais jovens, revelaram-se muito arrojados e inovadores. Por parte do pai, tais características se relacionam também com o fato de ter passado por muitas crises durante a longa trajetória histórica da empresa e de quase tê-la perdido. Nos processos relacionados à profissionalização dos serviços (PDE3), reformulação da precificação (PDE4) e reestruturação dos sistemas (PDE5), denota-se clara preocupação desse codirigente em relação aos riscos, enquanto se percebe grande ousadia e ímpeto daqueles mais jovens em implementarem mudanças.

Similarmente, na Beta a codirigente filha assumiu uma postura mais pragmática enquanto reconheceu o conservadorismo e a postura mais reservada do pai. Nos processos de decisão relativos ao estabelecimento de parceria (PDE2) e sociedade com os parceiros (PDE4), o pragmatismo foi essencial para situar o pai sobre a importância dessas decisões para a manutenção da empresa. Contudo, é preciso reconhecer que a influência e a ousadia de pesquisador do codirigente pai foi fundamental, por exemplo, no processo de decisão estratégica concernente ao controle de qualidade nos laboratórios (PDE3).

Na Gama foi encontrada a equipe mais explicitamente polar em termos de personalidade dos codirigentes. A mistura de um jeito sonhador e arrojado com outro racionalista e avesso a qualquer risco, cujo cálculo não seja realizado matematicamente, tem funcionado muito bem. Nessa equipe, evidenciou-se, por exemplo, importantes polaridades nas decisões sobre inserir práticas de RH (PDE1), assumir nova identidade visual (PDE4) e contratar consultoria de gestão (PDE5). Sobretudo, o que pesou mais nesses processos foi a diferença de olhar sobre como aspectos subjetivos impactariam objetivamente nos resultados do negócio. Aliás, foi exatamente essa diferença de olhar a desencadeadora de processos de decisão estratégica que alavancaram a empresa.

Na Delta, os processos de decisão se apresentaram de maneira um pouco diferente, pois as diferenças entre os codirigentes são mais implícitas nesses aspectos. Pode-se afirmar que existem ali distintas personalidades, as quais resultaram em comportamentos diferenciados na decisão de criação do produto Delta (PDE1), na migração para consultorias (PDE2), na entrada e saída de um membro da equipe (PDE4). Nesses processos, percebeu-se que a ousadia e o poder de persuasão, identificados em um dos codirigentes se destacaram, enquanto na materialização propriamente das decisões, foram relevantes os comportamentos amistoso e integrador de outro membro da equipe e inovador e moderno do terceiro.

Os comentários evidenciados a seguir reforçaram sobremaneira os contrastes de personalidade e a forma de pensar o negócio diante dos processos de decisão estratégica: “O

codirigente um nunca tira férias, já o codirigente dois esse ano tirou três meses de férias...” (codirigente três da Delta); *“...qualquer problema aqui na empresa o codirigente dois vem no final de semana e não dorme direito, fica preocupado, eu não sou assim...”* (codirigente um da Gama).

A complementaridade em relação ao campo de atividade é outro padrão que se repete nessas PEs, promove equilíbrio nas discussões travadas e uma confiança na análise daquele codirigente mais especialista no assunto em torno de determinada decisão. É possível apurar que essa complementaridade foi de extrema importância para preservar o conflito cognitivo na maioria dos processos de decisão estratégica identificados. O fato de cada codirigente cuidar de suas atividades em um dado setor, além de permitir a soma de competências, contribui para preservar as relações.

Na Alpha, os processos em torno da especialização em *software* (PDE1), a formação da equipe de direção (PDE2) e a construção de nova sede no parque tecnológico (PDE6) foram muito apoiados na análise do codirigente fundador, responsável pelas relações públicas e administrativas da empresa. Enquanto os processos concernentes às mudanças na tecnologia e em procedimentos relacionados a ela (PDE 3,4,5) foram muito mais influenciados pelo codirigente ex-funcionário, o qual assumiu a parte técnica de análise de sistemas e se graduou nessa área. Na Beta e na Gama, pode-se dizer que foram identificados campos de atividades mais complementares em relação às outras equipes. Nelas tem-se uma gestora de projetos e um pesquisador, um administrador e um matemático, respectivamente.

O codirigente fundador da Beta, professor e pesquisador universitário na área de medicina, por não possuir conhecimento de gestão se associou à filha, a qual se especializou na área de gestão de projetos. Isso deu equilíbrio para a equipe de direção tão distinta em termos de campo de atuação. A formação profissional dessemelhante favoreceu todos os processos de decisão estratégica, mas aqueles concernentes à contratação de consultoria internacional (PDE1) e controle de qualidade (PDE3) foram especialmente enriquecidos pelo parecer de pesquisador do codirigente pai.

Na Gama, a forte confiança expressa na capacidade técnica de um e na habilidade comercial do outro permitiu que os conflitos se mantivessem cognitivos em processos de decisão mais divergentes, tais como a departamentalização de setores (PDE3), o aperfeiçoamento do *software* CEASA (PDE2) e a nova identidade visual (PDE4).

Vale ressaltar que na Delta, essa dimensão da complementaridade é mais fraca se observada de maneira direta. Contudo, implicitamente pode-se perceber que mesmo tendo três codirigentes com formação profissional na parte técnica da informática, as diferenças de

personalidade marcam muito a atuação profissional de cada um em áreas distintas como a comercial, RH e programação.

Nas PEs estudadas, a principal similaridade encontrada na complementaridade das equipes, diante dos diferentes processos de decisão estratégica, reside na constatação de que cada codirigente atua em sua área de competência. Contudo, não deixam de interagir e juntos fazem a diferença ao deliberarem processos decisórios. Essa similaridade pode ser explicada pelo fato de haver uma confiança mútua, muito expressiva, em relação à competência uns dos outros.

Pode-se concluir que as constatações mencionadas nessa subseção endereçaram uma importante característica sobre a condução dos processos de decisão estratégica nas PEs estudadas, tal condução é muito dependente da sinergia dos codirigentes. Principalmente na Alpha, na Beta e na Delta, as perspectivas e percepções diferentes, embora sintonizadas, contam mais que relatórios e projeções numéricas para subsidiar os processos de decisões estratégicas. Diferentemente do resto do grupo, a Gama possui esse apoio e costuma fazer muito uso dele.

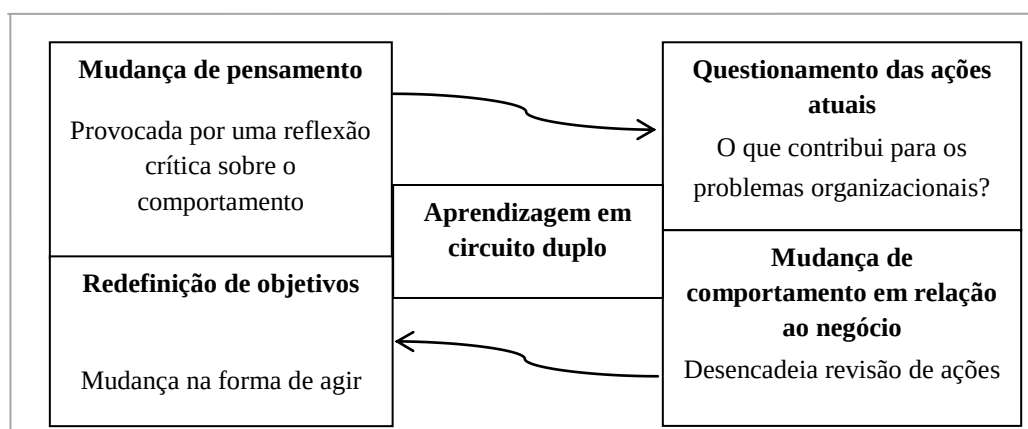
7.1.2 Elementos essenciais da aprendizagem em circuito duplo

Os elementos que refletem a aprendizagem em circuito duplo, reforçados nos diferentes processos de decisão estratégica identificados, se referem a: mudança de pensamento, questionamento das ações atuais, mudança de comportamento em relação ao negócio e redefinição de objetivos.

O aprofundando teórico na análise desses elementos, baseado no conceito de aprendizagem adotado no estudo, desencadeou o desdobramento dos seus significados na realidade das PEs estudadas. Nelas, o aprender foi um processo fruto da interação entre os codirigentes, significou a reflexão crítica sobre seus próprios comportamentos, aliado à identificação de formas para contribuir com os problemas de seus negócios e culminar em uma mudança na forma de agir.

Observe-se que a figura 12, exposta abaixo, apresenta o paralelo que se procurou traçar entre os elementos essenciais da aprendizagem em circuito duplo e seus desdobramentos nos processos de decisão estratégica para as quatro PEs estudadas.

Figura 12: Desdobramentos da aprendizagem em circuito duplo nos processos de decisão estratégica identificados



As subseções na sequência apresentam uma análise dos elementos essenciais e dos seus desdobramentos. Note-se que tal análise será realizada não apenas a partir da junção dos elementos que se repetem, mas no confronto dos dados ao julgar contrastes relevantes identificados de maneira isolada em um caso ou outro deste estudo.

7.1.2.1 Mudança de pensamento: reflexões críticas sobre o próprio comportamento

A análise dos dados demonstrou que os codirigentes realizaram uma reflexão crítica sobre seus comportamentos, muito pertinente nos diversos processos de decisão estratégica estudados. Essa reflexão acarretou mudanças de mentalidade associadas às influências externa e interna; essa última, sobretudo advinda de outro codirigente, a partir dos processos decisórios em equipe.

Foi possível perceber a necessidade de os pensamentos sofrerem evolução, tal qual ocorre com o ambiente externo da empresa. Nas décadas passadas, a tecnologia era diferente, bem como o perfil dos profissionais ou a comercialização de produtos biotecnológicos, por exemplo. Verifica-se, principalmente nas PEs mais antigas, como Alpha, Beta e Gama que as reflexões envolveram a consideração da nova realidade de trabalho no século vinte e um.

Tornou-se claro que, nesse sentido, os codirigentes dessas PEs, com mais de uma década de atuação, se envolveram em uma revisão de conceitos. Na Alpha isso se tornou evidente, especialmente nos processos de decisão estratégica concernentes à troca do *software desktop* para virtual (PDE5) e à reformulação da precificação (PDE4). Neles, os codirigentes tomaram consciência de que precisavam inovar; houve a constatação dessa nova ordem como

condição para a empresa expandir sua atuação no mercado e perceberam ainda a necessidade de se atentar para práticas de estabelecimento de preços ditadas pelo setor de atuação.

Mudaram-se comportamentos não sintonizados com o ambiente também na Gama e na Beta. Nesta, as reflexões críticas sobre o próprio comportamento orientaram especialmente o codirigente pai, no processo de reconhecimento da importância de formar parceria e, posteriormente, uma sociedade com esses parceiros (PDE2 e 4). Havia um sentimento de apego ao negócio que impossibilitava enxergar com clareza que a única alternativa de desenvolvimento do setor de biotecnologia no país é por meio de parceiras, seja ela produtiva ou comercial.

Na Gama, até o início da década de 2010, o número de funcionários era menor, por isso quando cresceu o contingente de pessoas, naturalmente se percebeu a mudança de geração. Daí, as práticas de gestão de RH (PDE1), até então negligenciadas na empresa, passaram a ser avaliadas. Nas palavras dos codirigentes, tornou-se necessário “*lidar com a geração Y*”, mais dinâmica e impaciente em relação aos resultados do seu trabalho.

Na Delta, reflexões críticas que trouxeram mudança de mentalidade e consequentemente do comportamento dos codirigentes relacionaram-se muito mais com a interação entre eles. Pode-se notar essa mudança na inclusão e na saída do quarto membro da equipe de direção (PDE4). Assim ocorreu porque a experiência de trazer um membro mais experiente em termos acadêmicos e conceituais se provou negativa e terminou por contaminar a interação do grupo nos processos de decisão estratégica.

A partir do reconhecimento dessa situação adversa na equipe, houve uma revisão de conceitos, a qual desencadeou a decisão de conservar práticas mais superficiais na condução dos projetos de programação. Sacrificar esse aspecto técnico do funcionamento da empresa foi percebido como algo que promoveria o bem maior. Assim também ocorreu no processo de transição de produto para prestação de serviços em consultoria (PDE2), onde mais uma vez a revisão de conceitos trouxe uma mudança de pensamento.

Nesse processo, embora os codirigentes desconhecessem o ramo de atuação, no qual iniciaram as consultorias, evidenciou-se que o reconhecimento do trabalho transparente realizado mudou a forma de enxergarem a transição realizada. Isso porque tal reconhecimento foi justamente o motivo que levou à criação do produto Delta. Assim, pode-se afirmar: os codirigentes perceberam juntos que por caminho diferente do planejado conseguiram chegar onde almejavam.

Na Alpha e na Beta, empresas familiares do grupo, as reflexões críticas sobre o próprio comportamento se tornaram marcadas pelas relações entre pais e filhos. No processo

de formação da equipe (PDE2), isso se tornou claro na Alpha, pois incluir um filho na empresa acarretou uma descentralização importante. Essa mudança de pensamento foi pautada justamente na reflexão sobre o comportamento de centralizar que atrasava o crescimento da empresa e limitava a ação do codirigente filho, o qual ainda não se envolvia nos processos de decisão estratégica diretamente, mas tentava desde a sua adolescência encontrar ali espaços de atuação.

Similarmente, na Beta, houve o sacrifício do desapego realizado pelo codirigente pai para garantir a continuidade da empresa, já a partir da contratação de consultoria internacional (PDE1). Passou a ter maior importância o fato de querer deixar um legado para a codirigente filha continuar administrando, após a constatação do grande interesse dela pelo negócio que fundaram.

Na Gama, por fim, é possível certificar que a interação entre os codirigentes também foi muito proveitosa no sentido de causar mudanças a partir das reflexões críticas sobre o comportamento. O longo tempo de relação entre os codirigentes permitiu, via sistema de um convencer o outro, o aperfeiçoamento de um *software* considerado pouco promissor (PDE2) e uma renovação duvidosa na identidade visual da empresa (PDE4).

Nesses processos de decisão, a reflexão crítica sobre comportamentos contrários a essas mudanças aconteceu por meio do convencimento, fruto da grande interação que se constatou, especialmente nessa equipe que tem funcionado há décadas.

7.1.2.2 Questionamento das ações atuais: identificando formas que contribuem para os problemas organizacionais

Nessa dimensão do processo de aprendizagem em circuito duplo tornou-se muito evidente a atitude de intervenção dos codirigentes nos processos de decisão estratégica, considerando-se os novos pressupostos básicos.

Na Alpha, houve a especialização em *software* (PDE1) a partir da compreensão sobre a importância de se recuperar o foco na prestação de serviços de programação de sistema. Nesse processo foi fundamental questionar se o crescimento da empresa, advindo da inclusão de venda de *hardware* era sustentável. O resultado desse questionamento foi o entendimento de que para crescer forte seria necessário regredir o tamanho da empresa em número de funcionários e faturamento e promover mais foco nos serviços de sistemas.

O mesmo ocorreu no processo de formação da equipe (PDE2). Nele também se notou uma espécie de retrocesso positivo, traduzido em uma evidenciada necessidade de repartir o

poder de direção por meio da descentralização administrativa, caminho encontrado para controlar melhor os processos gerenciais.

Diferentemente, na Beta, o questionamento sobre a atuação da empresa na incubadora trouxe avanços mais diretos aos processos de decisão. Nesse local, havia problemas significativos de regularização da prestação de serviços. Tal constatação desencadeou o processo de contratação da consultoria internacional (PDE1).

Embora os codirigentes não tenham alcançado resultados com essa ação específica, os questionamentos das ações atuais permitiram a conscientização dos problemas. Além disso, impulsionaram a formação de parceria comercial (PDE2), feito tão necessário para se atuar no setor farmacêutico e biotecnológico brasileiro.

Assim como na Beta, na empresa Gama o questionamento das ações desencadeou importantes avanços diretos nos processos de decisão estratégica. Os mais especiais foram os processos de departamentalização de setores específicos e contratação de consultoria internacional (PDE 3 e 5). Neles, houve a identificação de formas de trabalho que estavam ocasionando gargalos no funcionamento das atividades organizacionais. Isso porque havia ali duas situações fora de controle dos codirigentes, as quais foram desencadeadas pelo rápido crescimento da empresa.

A primeira envolvia uma questão mais pontual, referente à falta de estruturação nos setores chave para prestação de serviços e desenvolvimento dos sistemas. Já a segunda envolvia a necessidade de estruturação da empresa como um todo por meio de competências administrativas mais relacionadas propriamente com o planejamento gerencial.

Verificou-se que os codirigentes, “muito fazedores”, não dispunham dessas competências naquele momento. Um aspecto muito relevante, identificado então como contribuinte dos problemas organizacionais foi justamente a falta de competência para realizar um direcionamento administrativo. Mas, precisaria ser especializado o bastante para garantir o futuro da Gama em face da aproximada transição de PE para uma média organização.

Um questionamento semelhante foi evidenciado na Delta, onde os codirigentes também se encontraram em dificuldades diante de problemas organizacionais em decorrência do baixo nível de competência para solucioná-los. Nesse sentido, realizaram questionamentos de suas ações em meio a dois processos de decisão estratégica centrais: exploração de diferencial no *design* de *softwares* (PDE3) e na entrada de sócio na equipe de direção (PDE4).

No primeiro, houve a compreensão da necessidade de explorar os serviços prestados e agregar mais valor por meio de diferenciais explícitos nos *softwares* construídos. Essa foi uma necessidade de melhoria detectada em meio às dificuldades de entregar aos clientes projetos

de sistemas com refinamento e acabamento visual adequado. O segundo surgiu a partir da percepção de que a expansão da empresa precisaria se apoiar no aprofundamento de conceitos e teorias, justamente nos aspectos em que os codirigentes eram mais falhos.

Pode-se dizer que, nesse processo ainda inicial da aprendizagem, porém fundamental, foram pontualmente identificados os aspectos que contribuíam para os problemas identificados das PEs estudadas, os quais a própria reflexão sobre o comportamento administrativo já havia conscientizado os codirigentes. Restou-lhes avançar na aprendizagem, praticando os novos pressupostos básicos vigentes.

7.1.2.3 Mudança de comportamento em relação ao negócio: revisão de ações

A partir das evidências de mudança de comportamento nos processos de decisão estratégica, advindas de reflexões seguidas de mudança de pensamento, pode-se notar a materialização da aprendizagem em circuito duplo na interação dos codirigentes.

A análise dos dados revelou algumas revisões de ações preponderantes para a sobrevivência da Alpha. Essa PE enfrentava problemas com a inadimplência no setor de *hardware*. Entretanto, a equipe de direção, ainda que na informalidade, movimentou uma revisão de ações cujo resultado foi o processo de decisão referente à especialização em *software* (PDE1).

Já formalizada, essa equipe melhorou os sistemas de controle dos serviços prestados por meio da profissionalização dos procedimentos internos de atendimento ao cliente (PDE3). Em ambos os processos, a mudança de comportamento em relação ao negócio decorreu da necessidade de aperfeiçoamento, de modo geral focando em *softwares* e de modo específico, esquematizando análises importantes nas alterações de sistemas.

Também orientada para a sobrevivência, foram realizadas revisões de ações na Beta. Nela, o controle de qualidade com gestão de viabilidade técnica de prestação de serviços ainda causava dificuldades de atuação no setor farmacêutico. Houve uma mudança de comportamento no processo de decisão estratégica concernente ao controle de qualidade e especificações (PDE3), o qual refletiu o desejo de mudança no acompanhamento de experimentos de laboratório e tornou possível lidar melhor com especificações normativas que, muitas vezes, comprometiam o trabalho na empresa.

Do mesmo modo, a sociedade com os parceiros (PDE4) trouxe outra perspectiva de atuação para a Beta. Nesse processo de decisão, a mudança de comportamento envolveu a evolução da mentalidade de empresa de pesquisa e desenvolvimento para empresa de

mercado. Transição possível apenas por meio de iniciativas em conjunto, já que o setor no qual atua tem recebido pouco incentivo governamental.

Com base na análise dos dados, foram percebidas nas PEs Gama e Delta, revisões de ações, fruto da aprendizagem que desencadeou mudanças de comportamento, as quais são possíveis exemplificar por meio de processos de decisão estratégica bem específicos. Em ambas, tais processos representam uma busca muito consciente de evolução dos negócios por meio de uma alternativa mais ousada.

Na contratação de consultoria (PDE5), os codirigentes da Gama passaram a tratar o rápido crescimento da empresa como uma nova fase. Nela, os planejamentos, que antes eram pouco executados, passaram a ser requeridos mais intensamente. Já na Delta, de modo semelhante, o que se buscou ao explorar o diferencial no *design* de *softwares* (PDE3) e admitir um novo membro na equipe (PDE4) foi arriscar mais e ousar. Ir além do “*estilo óbvio*” de desenvolver os projetos pareceu a eles uma perfeita opção para os negócios evoluírem.

7.1.2.4 Redefinição de objetivos: mudança na forma de agir

Ficou claro que a interação entre os codirigentes influenciou de forma contundente a aprendizagem em circuito duplo nos processos de decisão estratégica estudados. Pode-se afirmar que o estágio mais avançado desse processo de aprendizagem circular foi traduzido em mudanças na forma de agir nos negócios.

Consequentemente, novos objetivos foram traçados e muitos aspectos que anteriormente eram tidos como essenciais para continuidade das PEs estudadas se tornaram pouco relevantes. Na Alpha, essa constatação relaciona-se ao processo de profissionalização dos serviços (PDE3), pois a maneira informal de se relacionar com os clientes, cunhada pelo fundador, se transformou a partir da ordenação dos processos internos de programação dos sistemas.

Na Beta, o apego ao negócio e a necessidade de controle da empresa foi aos poucos dissolvido e, naturalmente, a formação de uma nova sociedade (PDE4) trouxe o objetivo de avançar além dos trabalhos de pesquisa. O desenvolvendo de plataformas de produção de produtos para comercialização tornou-se algo muito mais importante que a manutenção de alta porcentagem dos sócios fundadores. Algo parecido ocorreu na Delta com a entrada de um novo sócio. Nesta PE, objetivos redefinidos também causaram uma dilatação na composição societária.

Em direção à evolução, novos patamares foram gradativamente conquistados também na Gama, contudo, nessa PE mudanças na forma de agir foram associadas a novos objetivos em termos de práticas de RH (PDE1). Inclusive a própria mudança de sede mais atual objetivou alimentar o anterior entendimento de que a expansão da empresa deveria vir acompanhada de estruturação das diferentes relações com funcionários.

Ao compararmos o surgimento de conflitos cognitivos e dos processos de aprendizagem em circuito duplo na interação entre os codirigentes das PEs estudadas, visualizamos alguns pontos interessantes para o entendimento da resposta para a questão de pesquisa deste trabalho. Tais pontos vão além de semelhanças e diferenças, para tratar deles alguns contrastes muito interessantes serão explorados na próxima seção.

7.2 PARTICULARIDADES DOS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA NAS PES

Apesar de as empresas Alpha, Beta, Gama e Delta serem do setor de base tecnológica e situadas no estado de São Paulo, pode-se afirmar que elas se encontram em estágios de desenvolvimento distintos. Separadas em dois grupos, a Alpha e a Beta são as PEs menores, enquanto a Gama e a Delta são as maiores, segundo a classificação utilizada pelo SEBRAE, cujo critério para definir o tamanho da empresa é o número de funcionários.

Contudo, a classificação por tamanho não coincide com o tempo de atuação no mercado. A Alpha e a Beta, apesar de terem mais de uma década de atuação, revelaram-se PEs menores. Pode-se se dizer que, se comparadas com a Delta, que possui apenas cinco anos, o crescimento delas foi mais lento. Outro fato importante a ser destacado é a diferença de experiência profissional e de vida entre as equipes de direção estudadas e nelas propriamente. A Alpha e a Delta têm a equipe de direção maior, com três membros. Nelas estão também os codirigentes mais jovens, e a Delta composta apenas por codirigentes mais jovens, enquanto a Alpha ainda possui seu fundador, mais velho e experiente.

Na Beta e na Gama, as equipes são menores, desde a fundação e nos últimos cinco anos, respectivamente. Como ocorre na Alpha, na Beta há presença do fundador, mas lá a juventude da codirigente filha é compensada pelos dez anos de atuação na empresa. Já na Gama, ambos os codirigentes são mais maduros. Pode-se dizer que eles vêm desenvolvendo suas competências e experiências há mais tempo.

Especificamente, a respeito da realização do processo de decisão estratégica pelos codirigentes dessas PEs, foram evidenciadas algumas particularidades interessantes. Tanto no que tange aos conflitos cognitivos surgidos como no que se refere à aprendizagem em circuito

duplo, foram observados fatores de destaque singulares em cada caso. Tais fatores únicos também ajudaram a responder a pergunta de pesquisa.

Na Alpha, PE nem sempre gerida por uma equipe de direção, notou-se que os processos de decisão estratégica foram influenciados pelo **compartilhamento de objetivos**, qual seja, manter a sobrevivência da empresa, com décadas de funcionamento, a partir de gradativa modernização de seus processos e tecnologias.

Esse compartilhamento de objetivos, associado aos conflitos cognitivos, contribuiu para que ela se tornasse uma PE gerenciada por uma equipe de direção (PDE2) e após a formação da equipe direcionou os processos de decisão estratégica ao resolver divergências e discordâncias nos debates de ideias sobre cada decisão ali tomada. Muito ressaltado nos relatos dos codirigentes entrevistados foi esse alinhamento a respeito de onde queriam colocar a empresa no futuro, independente da visão mais tradicional do fundador. Pode-se dizer que, em especial, foi a decisão de formação da equipe de direção que permeou as outras decisões estratégicas tomadas nessa PE.

Na Beta, desde a fundação gerenciada por pai e filha, o que norteou sua consolidação foi a forte **interação emocional** entre esses membros. Esse fator de destaque da aprendizagem em circuito duplo evidenciou o lado mais emotivo do processo de detectar e corrigir os possíveis erros de conduta na direção da empresa.

Tornou-se claro na interação de codirigentes pai e filha que as relações mais próximas e afetivas facilitaram a troca de ideias e o convencimento mútuo sobre questões, muitas vezes, aproveitando erros para incentivar seu crescimento. Isso foi constatado especialmente no processo de decisão estratégica concernente à consultoria internacional (PDE1). Nele, o grande apego ao controle da empresa e ainda ao seu valor comercial também afetaram o resultado negativo das negociações.

É possível afirmar que esses codirigentes aprenderam a trabalhar em conjunto, pois houve o **reconhecimento de fraquezas** como no processo de decisão relativo à formação de parceria (PDE2) e ao controle de qualidade (PDE3) dessa PE. Tal reconhecimento tornou-se frequente e passou a ser um mecanismo de autoavaliação evidenciado nos processos de decisão estratégica, muito associado à interação emocional entre pai e filha.

A partir dele, passaram a ouvir mais um ao outro e conseqüentemente, desenvolver a habilidade para encontrar soluções diante de situações e negociações muito complexas (como no PDE4), as quais, aliás, são mais frequentes nessa PE do dinâmico setor farmacêutico e biotecnológico.

Na Gama, PE gerida por uma antiga equipe de velhos amigos, o reconhecimento de fraquezas também estava presente nos processos de decisão estratégica, contudo, associado muito mais à **correção de erros**. Isso porque os conflitos cognitivos nela surgidos vieram particularmente marcados por discussão de obstáculos e trouxeram um contraste relevante que escapou ao padrão dos processos de decisão estratégica em relação às demais PEs.

Tais discussões dotaram os codirigentes da capacidade de autoquestionamento, aspecto essencial para a aprendizagem em circuito duplo, manifestada, por exemplo, nos processos concernentes à departamentalização (PDE3) e nova identidade visual (PDE4). Nesses processos evidenciou-se uma busca enfática por aperfeiçoamento, no sentido de preparação para o desenvolvimento e conquista de novos mercados. Tipo de ambição identificado especialmente nessa PE.

A Gama evoluiu muito desde sua fundação, ocorrida na década de 1980, mas ainda há na equipe de direção um grande desejo de continuar crescendo. Os codirigentes concordam em buscar um espaço de maior destaque no mercado. Para tanto, a contratação de consultoria especializada (PDE4), processo de decisão estratégica mais recente, surgiu como suporte e apoio a esse crescimento tão almejado.

Na Beta, a relação transparente, fruto do **companheirismo e da confiança**, aspectos muito evidentes na interação dos codirigentes, pode ser considerada fundamental em todos os seus processos de decisão estratégica. Entretanto, originou-se na criação do produto Delta (PDE1), pois a própria história da formação da equipe revelou a força da **transparência** nos relacionamentos que os codirigentes priorizaram desde o princípio.

Ademais, tornou-se frequente em outros processos e marcou, por exemplo, a decisão referente à saída de um membro da equipe de direção (PDE4). Para a equipe original, o funcionamento do trabalho na equipe de direção era uma prioridade, muito além da eficácia do funcionamento da empresa ou o seu crescimento. Nessa equipe o desejo dos codirigentes, os quais marcaram os seus processos de decisão estratégica, reside em conciliar trabalho e prazer a qualquer custo.

Os fatores de destaque mencionados nos parágrafos precedentes foram notadamente associados a características particulares dos processos de decisão estratégica das PEs estudadas. Isso porque, além de aspectos típicos da realidade desse tipo de empresa, presentes nos processos estão também particularidades que refletem a unicidade de cada caso. O quadro 20, exposto a seguir, sintetiza essa perspectiva.

Quadro 19: Particularidades evidentes nos processos de decisão estratégica

PE	Fatores de destaque particulares a cada caso
ALPHA Fundador e codirigentes mais jovens	Compartilhamento de objetivos acarreta a formação da equipe de direção. Mesmo diante de percepções diferentes sobre como modernizar a empresa e levá-la ao crescimento, os objetivos direcionam os processos de decisão estratégica.
BETA Codirigentes pai e filha	Interação emocional forte na equipe familiar surte muito efeito na aprendizagem em circuito duplo e no tratamento dos conflitos e os direciona para se tornarem cognitivos.
GAMA Codirigentes amigos	Reconhecimento de fraquezas ajuda a perceber e intervir no sistema de funcionamento da empresa, em rápido crescimento, permite a correção de erros de forma dinâmica e adaptativa.
DELTA Codirigentes companheiros	Interação na equipe, desde sua formação, fortemente baseada na camaradagem e transparência torna os processos de decisão estratégica muito apoiados em confiança mútua.

O desenvolvimento das análises intercasos permitiu reflexões sobre questões importantes para a resposta da pergunta de pesquisa. Trouxe à tona os elementos essenciais que ajudam a explicar como os codirigentes de PEs realizam seus processos de decisão estratégica. Contudo, não foram negligenciados os fatores que apareceram isolados em um caso ou outro e deram particularidade aos processos de decisão estratégica estudados.

Tornou-se claro neste capítulo que o processo de decisão estratégica nas PEs é muito influenciado por conflitos cognitivos e pela aprendizagem de circuito duplo. Essa influência é mais predominante que a influência de processos racionais tipicamente identificados em processos decisórios de grandes empresas, conforme ressalta a literatura acadêmica.

A partir das análises e verificações aqui ocorridas, conclui-se que os conflitos cognitivos e a aprendizagem em circuito duplo estão presentes na interação entre os codirigentes nos processos de decisão estratégica e os direciona muito mais que os planejamentos pautados em métodos analíticos racionais. Tal constatação evidencia uma importante característica dos processos de decisão estratégica de PE. A partir do aprofundamento dela, no próximo capítulo serão tecidas algumas considerações sobre os resultados obtidos nesse estudo e a literatura pertinente sobre o tema.

Uma vez finalizada a análise intercaso, o capítulo seguinte apresenta a discussão dos resultados.

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo discute os principais elementos de resposta da pergunta de pesquisa. Especificamente, o capítulo confronta o conteúdo apresentado na fundamentação teórica com os resultados das análises intracaso e intercaso. O resultado desse confronto trouxe respostas mais claras para a pergunta de pesquisa que orientou o estudo, permitindo compreender como a aprendizagem e o conflito cognitivo contribuiu para os processos de decisão estratégica identificados nas PEs.

Nas seções a seguir, encontram-se sintetizadas, primeiramente, a resposta sobre como o conflito cognitivo contribuiu para o processo de decisão estratégica nas em Pes. Em seguida, é explorada a resposta em torno de como a aprendizagem em circuito duplo contribuiu para tais processos. Na sequência, apresentam-se as evidências da contribuição associada aos dois constructos. Por fim, outros achados são explorados.

Observe-se no desenvolvimento das seções a seguir que, enquanto alguns aspectos dos processos de decisão estratégica das PEs foram, de modo geral, congruentes com a literatura, outros elementos evidenciados parecem ser únicos para cada PE de base tecnológica dessa pesquisa. A partir da análise cruzada dos casos, na qual se pode aprofundar o entendimento a respeito de como a aprendizagem e o conflito cognitivo contribuem para o processo de decisão estratégica nas PEs, constatou-se que os resultados da pesquisa corroboram algumas perspectivas teóricas da literatura acadêmica sobre o tema. Por outro lado, algumas são refutadas.

A seguir, ambas as dimensões serão exploradas, refutando e fortalecendo os aspectos teóricos sobre a temática da pesquisa.

8.1 OS CONFLITOS COGNITIVOS NOS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Constatou-se, com a pesquisa que os conflitos cognitivos surgidos na interação entre os codirigentes exercem influência significativa nos processos de decisão estratégica estudados. Os parágrafos seguintes destacam algumas dessas influências e suas relações com estudos de autores da área.

O conflito pode ser benéfico e prejudicial para a eficiência da equipe em processos de decisão estratégica, dependendo do seu tipo, respectivamente cognitivo ou afetivo, como

sugerem Amazon *et al.* (1995), os quais ainda alertam sobre o seguinte aspecto: as equipes que funcionam são as intuitivamente cientes dos dois tipos.

Por estarem conscientes de seus conflitos afetivos e com o fito de evitá-los, assim como estimular apenas os de modalidade cognitiva, as quatro PEs estudadas desenvolveram mecanismos tais quais: comunicação aberta, boa integração e, ao mesmo tempo, foco no cerne das questões a respeito do processo decisório, não se perdendo em questões pessoais. Portanto, os resultados da pesquisa de Amazon *et al.* (1995) relacionam-se com os achados deste estudo.

Para entender melhor a natureza do conflito cognitivo e do afetivo é preciso identificar os seus antecedentes. Mooney *et al.* (2007) examinaram os antecedentes relativos à abertura para dialogar e às discordâncias, cuja relação com conflitos tem sido geralmente consistente e concluíram que tais aspectos promovem o conflito cognitivo. Os resultados desse estudo estão alinhados com a presente pesquisa.

Nesse estudo, apenas em um caso isolado, pode-se evidenciar que o conflito cognitivo engatilhou o conflito afetivo. Então, em partes, contraria as considerações do trabalho de Mooney *et al.* (2007), os quais defendem que ao estimular o debate aberto e a troca de ideias conflitantes, pode-se estimular inadvertidamente o conflito afetivo também. Nas equipes de direção estudadas, essa tendência não ocorreu na maioria dos processos de decisão estratégica, talvez porque os codirigentes tenham buscado condições para atenuá-la.

A confiança, muito associada ao conflito e favorecedora do conflito cognitivo, surgiu como outro fator marcante e atenuante nas relações das equipes. Pode-se afirmar que essa percepção originou-se da transparência e da reciprocidade nas interações entre os codirigentes das PEs. Assim como nos estudos de Clerkin e Jones (2013), nesta pesquisa tornou-se possível incluir questões de confiança como um dos fatores que podem levar ao conflito cognitivo.

Esses autores, ao compararem conflito cognitivo e afetivo puderam concluir que, as relações de confiança estabelecidas entre os dirigentes mantem os conflitos apenas no plano cognitivo. Tais relações impedem que os conflitos surgidos se tornem afetivos, amparados por questões pessoais, as quais poderiam gerar desentendimentos entre os membros das equipes de direção estudadas.

Importante se faz saber que as relações de confiança conferem às equipes maior abertura para desafiar as perspectivas como sugerem Olson *et al.* (2007). Nas PEs estudadas, constatou-se essa abertura, a qual conduziu os codirigentes a questionarem uns aos outros, sem medo de serem ridicularizados ou de receberem qualquer retribuição.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a confiança baseada em competência no campo de atividade fortaleceu a interação dos codirigentes nos diferentes processos de decisão estratégica. Dessa forma, os estudos de Olson *et al.* (2007) estão relacionados com o resultado da pesquisa, uma vez que indicam uma forte relação positiva entre o conflito cognitivo e confiança advinda de competência.

Além de questões de confiança mútua, o respeito que um codirigente tem pelo campo de atividade e campo de competência do outro, em termos de perícia técnica e experiência, muito contribuiu para que os conflitos se mantivessem cognitivos.

Behfar *et al.* (2008) sugerem que as equipes de direção bem sucedidas ao longo do tempo são as de postura proativa, pois antecipam a necessidade de resolução dos conflitos. Nas equipes estudadas, essa postura tornou-se muito evidente, pois em todas foi possível notar a clara separação dos campos de atividade. Cada codirigente debate ideias e opiniões nos processos de decisão estratégica, amparado pelo conhecimento angariado em seu setor de atuação na empresa onde se tornou especialista em analisar e por isso, acumulou base para discutir e representar.

As opiniões, perspectivas, necessidades e pontos de vista divergentes constituíram-se aspectos necessariamente envolvidos quando as equipe se reuniram para fazer escolhas nos diferentes processos de decisão estratégica. Nesse sentido, o estudo corrobora os resultados encontrados no trabalho de Clerkin e Jones (2013). Para esses autores, a presença de conflitos reside justamente nesse processo que permeia o ato de tomar a decisão estratégica.

Aliás, alguns autores, tais como Jehn *et al.* (2008), Korsgaard *et al.* (2008) e Behfar *et al.* (2011) esclarecem que o conflito, inicialmente categorizado pelos estudiosos sobre o tema, em afetivo e cognitivo, também tem outra vertente, a qual foi denominada, mais tarde, justamente de conflito de processo. Entretanto, Behfar *et al.* (2011), alertam sobre a dificuldade de distinguir empiricamente esse tipo de conflito a partir do tipo cognitivo. Talvez por isso, contrariamente ao conflito afetivo, o conflito de processo não foi claramente identificado nesta pesquisa.

A literatura trata também da ponderação entre esses dois tipos de conflito. Amazon *et al.* (1995) advertem sobre o lado prejudicial do conflito, enquanto Olson *et al.* (2007) alertam para o fato de que, embora o conflito cognitivo possa gerar o conflito afetivo, sujeito a ser prejudicial, ele é extremamente importante em processos de decisão estratégica mais complexos, conduzidos em ambiente constantemente mutáveis.

Para os casos de PEs estudados, essa perspectiva apontada pelos autores se provou. Pode-se constatar que, em especial a Beta, empresa do setor farmacêutico, se beneficiou dos

conflitos cognitivos em seus processos de decisão altamente complexos, inclusive em ambiente mais hostil do ponto de vista da atuação governamental.

Em face dos resultados da presente pesquisa, defende-se que os benefícios do conflito cognitivo contrariam e em alguns casos até mesmo superam os potenciais efeitos negativos do conflito afetivo. Apesar de De Dreu e Weingart (2003), em um ensaio teórico sobre os conflitos, questionarem os efeitos benéficos do conflito cognitivo perante processos de decisão estratégica e os julgarem prejudiciais, nessa pesquisa, pode-se constatar que tal tipo de conflito fez significativa diferença. Ele muito contribuiu na medida em que promoveu o envolvimento e a participação dos codirigentes de PEs estudados nos diferentes processos de decisão estratégica identificados.

Sendo assim, pode-se confirmar que esse estudo não corrobora as afirmações da meta análise realizada por De Dreu e Weingart (2003). Entretanto, relaciona-se muito ao estudo mais recente e ampliado feito por um desses autores. Nele, De Dreu (2008) defendeu que as funções positivas do conflito podem de fato ser encontradas. No entanto, destacou que apenas em um conjunto extremamente restrito de casos isso seria possível.

De Dreu (2008) voltou a enfatizar que as funções negativas dos conflitos podem superar facilmente aquelas positivas. Ainda argumentou o autor que, se as consequências positivas do conflito cognitivo surgem apenas em circunstâncias muito específicas, elas são a exceção.

Parece que as PEs pesquisadas neste estudo se enquadram nesse conjunto especial, sendo elas a referenciada exceção à regra. Os resultados obtidos com a presente pesquisa contrariam essa perspectiva teórica. Entretanto, corroboram os achados dos estudos de Amazon (1996), Francis e Sandberg (1999) e Olson *et al.* (2007), os quais sugerem que o conflito cognitivo tem resultados positivos perante processos de decisão estratégica.

Nas quatro PEs estudadas há fortes indicações qualitativas de que os processos de decisão estratégica se basearam no envolvimento, na discussão e na participação dos codirigentes. A partir dessa interação na equipe foi possível conquistar decisões estratégicas importantes para consolidação dessas empresas. Nas PEs, evidenciou-se que de maneira surpreendente, a maior parte dos processos de decisão estratégica contribuiu para alavancar e garantir a sobrevivência dos negócios.

Pode-se dizer que esse resultado específico da pesquisa converge para constatação do estudo de Amazon (1996), no qual foi encontrada uma relação positiva entre o surgimento de conflito cognitivo e a qualidade das decisões, fruto da amplitude na interação dos membros das equipes. Essa interação desencadeou a troca de informações e o consequente enriquecimento e amadurecimento das discussões em torno de decisões a serem tomadas.

A respeito da Delta, a saída de um membro da equipe de direção, um processo que foi mais complexo e envolveu certa dose de conflito afetivo, ao final ainda serviu para unir mais os codirigentes dessa PE. Houve reafirmação do trabalho eficiente da equipe original a partir do retorno dessa composição.

Por sua vez, o estudo de Francis e Sandberg (1999) defende as constatações de que o conflito nas equipes é multidimensional, e o tipo cognitivo capaz de melhorar a qualidade das decisões por elas tomadas. Com essa mesma expectativa, Woods (2012) afirma: o conflito é um combustível que promove novas soluções estratégicas. A grande abertura ao diálogo, constatada nas PEs estudadas, é um resultado que se alinha às perspectivas desses autores.

Em alguns processos de decisão estratégica pode-se perceber que os codirigentes experimentaram maior nível de conflito cognitivo do que outros. Do mesmo modo, pode-se verificar em alguns casos estudados, maior presença de conflitos cognitivos. Contudo, o mais importante foi que a partir desta pesquisa, pode-se reafirmar que nem todos os tipos de conflito têm um efeito positivo sobre processos de decisão estratégica, conforme defendeu o estudo de Jehn *et al.* (2008).

Assim como alertaram Francis e Sanderberg (1999) em seus estudos, ocorreu nessa pesquisa. Segundo os autores, os aspectos positivos do conflito não são reconhecidos, e torna-se provável que o conflito cognitivo seja degenerado em conflito afetivo. Na Alpha isso ocorreu na equipe de direção anterior à equipe original, estudada. Na Delta, pode-se compreender melhor, em um processo de decisão estratégica isolado, tal degeneração, quando a equipe foi desfeita porque um membro não se ajustava na interação com os demais codirigentes.

Então, apesar de o interesse inicial ter sido estudar os conflitos cognitivos, podem-se evidenciar conflitos afetivos isolados, misturados a eles. Assim, os resultados deste estudo corroboram aqueles alcançados por Olson *et al.* (2007), os quais, em seu estudo, apoiam a ideia de que os conflitos cognitivo e afetivo são correlacionados. Tal correlação foi encontrada em partes nesta pesquisa.

Um resultado importante da pesquisa diz respeito ao que De Wit *et al.* (2012) advertem. Segundo os autores, conflitos cognitivos são facilmente mal interpretados como conflitos afetivos porque os pontos de vista relacionados com os processos de decisão estratégica, muitas vezes, se tornam fortemente interligados com a visão do codirigente. Alertam ainda que pode ocorrer na equipe um sentimento de crítica pessoal diante do processo natural do indivíduo de rapidamente desenvolver sentimentos de propriedade sobre seus pontos de vista.

Foi assim que se materializou uma questão de divergência pessoal na Delta, a qual culminou com a saída de um membro da equipe de direção.

Esta pesquisa encontra-se alinhada com os resultados alcançados por Eisenhardt *et al.* (1997) em seu estudo no que diz respeito à consideração da emoção como aliada aos conflitos nos processos de decisão estratégica. Com base na análise dos dados, observou-se que, semelhantemente, as PEs estudadas conciliaram razão e emoção em vários processos, dentre eles: abertura de sociedade na Beta para garantir um legado na empresa familiar; inclusão do filho na equipe de direção da Alpha, de modo a permitir um espaço para sua atuação na empresa; transição para a prestação de serviços em consultoria na Delta, onde manter juntos os membros da equipe era a prioridade.

Nas PEs estudadas, os benefícios do conflito cognitivo incluíram a discussão de várias perspectivas essenciais e não rotineiras, em decisões muito complexas, como por exemplo, na decisão de abrir a sociedade na Beta, contratar consultoria especializada na Gama, formar uma nova equipe de direção na Alpha e mudar radicalmente o ramo de atuação, como constatado na Delta.

Para ilustrar a importância do conflito cognitivo nos processos de decisão estratégica, associando-o à eficácia de uma equipe, Amazon (1996) identificou codirigentes que citaram a ausência de conflito cognitivo como o principal motivo para uma má decisão da equipe. Isso porque nela foram aceitas suposições em torno da decisão, sem desafiá-las.

Nas equipes de direção deste estudo, evidenciou-se que os codirigentes desafiaram suposições e os conflitos cognitivos ocorreram quando discutiram suas preferências, debateram ideias coletivamente, expressaram opiniões e sintetizaram pontos de vista em torno dos processos de decisão estratégica. Só para citar, seguem alguns processos nos quais isso ocorreu sobremaneira: a alavancagem do *software* CEASA e construção de uma nova identidade visual, na Gama; o processo de construção do *software on line* na Alpha; a construção do produto Delta; a formação de parceria na Beta.

Os resultados da pesquisa, apresentados no parágrafo precedente, estão alinhados aos obtidos no trabalho de Eisenhardt *et al.* (1997). Esses autores constataram que a livre manifestação de ideias e opiniões, sem repercussões negativas entre os membros de equipes, indica integração comportamental. Os codirigentes estudados demonstraram um alto nível de integração comportamental, já que foi possível notar a perfeita integração entre suas equipes e a eficiência na gestão dos conflitos surgidos.

Nas PEs estudadas, processos de decisão estratégica viscerais foram conduzidos em momentos de crise ou em circunstâncias complexas. Diante deles, os codirigentes tiveram

pouco tempo para calcular as probabilidades numéricas e analisar cada desfecho possível. Nessas situações sem precedentes e, portanto, carentes de informações concretas, pareceu que os processos de decisão estratégica foram conduzidos com mais amparo dos conflitos cognitivos.

Neles, houve tempo apenas para pesar argumentos e avaliar ideias debatidas. As técnicas modernas como análise de cenários e projeções estavam ausentes; portanto, os conflitos cognitivos triunfaram sobre o controle e a racionalidade. Tal constatação corrobora o pensamento de Eisenhardt e Zbaracki (1992), os quais propuseram a criação de uma visão mais realista em torno dos processos que envolvem a tomada de decisão estratégica a partir de acurada análise da literatura acerca do tema.

Este estudo procurou atender aos apelos dos mencionados autores, que ressaltaram a importância dessa visão, possibilitando a abertura das concepções para se considerar o conflito e a cognição nos processos de decisão estratégica. Igualmente se fez com a chamada de Carpenter *et al.* (2004) para examinar mais de perto o que ocorre em processos de decisão estratégica.

Portanto, apresentadas as discussões do resultado sobre os conflitos cognitivos, a subseção seguinte mostra as discussões dos resultados sobre a aprendizagem em circuito duplo.

8.2 APRENDIZAGEM EM CIRCUITO DUPLO NOS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Tendo em vista que a pesquisa realizada constatou expressões de aprendizagem em circuito duplo nos processos de decisão estratégica realizados pelos codirigentes, os parágrafos seguintes destacarão algumas influências dessa aprendizagem em tais processos e suas relações com estudos de autores da área.

Os conflitos cognitivos dotaram os codirigentes da capacidade de autoquestionamento, aspecto essencial para o aprendizado em circuito duplo. A partir desses processos de revisão dos pressupostos básicos vigentes, inclusive com questionamentos sobre a pertinência de algumas normas de funcionamento das PEs, tornaram-se aptos a aprender a aprender, conforme defende Argyris (1976).

A partir dos processos de detecção e correção de possíveis erros de conduta e do aproveitamento deles para incentivar seu crescimento, os codirigentes conseguiram perceber e intervir no sistema de funcionamento de seus negócios de uma forma dinâmica e adaptativa.

Os processos de aprendizagem em circuito duplo ocorreram apenas porque nessas quatro PEs se encorajou a abertura ao diálogo, assim como foram aceitos os debates de ideias e as discordâncias. Houve nelas suficiente interação entre os codirigentes para suportarem pontos de vistas distintos e interpretações divergentes. Análises de possibilidades favoreceram a correção de erros detectados.

Contatou-se que essa interação tornou-se natural e espontaneamente despertou processos de aprendizagem em circuito duplo, os quais foram ocorrendo a partir do reconhecimento dos codirigentes de que o desenvolvimento da empresa dependia de uma revisão nos conceitos e nas práticas, embora no passado eles tenham permitido avanços.

Todas as PEs de base tecnológica estudadas atuam em ambientes com alto nível de incerteza, no caso da Beta ainda muito complexo. Logo, processos de decisão estratégica puramente racionais não são adequados, pois para serem eficazes precisam lançar mão também de formas intuitivas em reflexões sobre os processos de decisão estratégica.

Pode-se dizer que a aprendizagem apoiou o pensamento intuitivo nesses processos e conferiu-lhes alguma lógica, pois houve o questionamento e a revisão de pressupostos, uma forma de pensamento não analítico racional, mas de avaliação dos comportamentos em relação ao negócio, que de modo diferente trouxe informações e permitiu sua interpretação nos processos de decisão estratégica.

A aprendizagem em circuito duplo significou nessas PEs uma reflexão crítica, a qual os codirigentes realizaram nos processos de decisão estratégica com vistas a reverem seus comportamentos. Pode-se dizer que ela desencadeou mudanças profundas de pensamento e, conseqüentemente, de ações, conforme explicam Argyris e Schön (1978). Envolveu mudança de padrões vigentes por meio da interrogação de valores e revisão de conceitos; houve questionamentos de valores que alimentavam os processos de decisão nas PEs e por fim resultaram em ações, ou seja, entendimento do que se precisava mudar, em conexão com as ações de mudança (Argyris & Schön, 1978).

Nos processos de decisão estratégica, evidenciou-se que os codirigentes utilizaram muito mais a aprendizagem em circuito duplo como combustível para deliberá-los do que procedimentos racionais analíticos e formais. Assim, interpretou-se que a maneira de aprender e desenvolver os processos de decisão dessas PEs foi principalmente por meio da aprendizagem, como sugerido nos estudos de Wyer e Mason (1998).

O movimento identificado nos processos de decisão estratégica estudados foi de descoberta a respeito de quais medidas deveriam ser tomadas após as considerações sobre as consequências das ações. Esse tipo de aprendizagem complexa desencadeou mudanças na mentalidade dos codirigentes e aceitação da necessidade de mudar, regularmente. Esses resultados corroboram o estudo de Wyer e Mason (1998), que defendem a quebra de paradigma como expressão da aprendizagem em circuito duplo.

Já que a prerrogativa para a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo é a mudança de mentalidade, codirigentes que conseguem trabalhar juntos a despeito de personalidades diferentes, e as tornam complementares, aprendem muito mais uns com os outros. Nas PEs estudadas essas perspectivas e pontos de vista diferentes a serem compartilhados existem. Contribuíram também para a ocorrência dessa modalidade de aprendizagem a sinergia, o entrosamento e a sintonia entre os codirigentes.

Os resultados deste estudo demonstraram que a aprendizagem em circuito duplo resultou em alterações de comportamento e ainda ofereceu oportunidade para os codirigentes se comportarem de forma diferente em relação aos negócios. Tais resultados observados nas análises dos dados vão ao encontro dos argumentos de Enakem e Smallbone (2007). Em seu estudo, os autores afirmaram que aprender não necessariamente resulta em alterações imediatas de comportamento, mas pode oferecer o potencial para os indivíduos se comportarem de maneira diferente.

Nesse sentido, pode-se dizer que nas PEs estudadas, por vezes, surgiram necessidades de mudanças; todavia, os pressupostos básicos ali vigentes não eram suficientes para contribuir com as adaptações necessárias em seu modo de funcionamento. Lidar com situações desse tipo exigiu dos codirigentes a disposição de questionarem os pressupostos subjacentes, nos quais suas ações vinham sendo baseadas até aquele momento.

Esse processo complexo registra o movimento da aprendizagem em circuito duplo descrito por Argyris e Schön (1978) e ocorrido nas PEs. Complexo porque foi capaz de mudar a mentalidade dos codirigentes nos processos de decisão estratégica, assim como deslocar suas crenças mais arraigadas.

Como consequência, esse tipo de aprendizagem ocorrido nas PEs dependeu muito da capacidade e da vontade dos codirigentes de mudarem a mentalidade existente a respeito de como conduzir seus negócios. Esse resultado está alinhado com os argumentos de Wyer e Mason (1998), cujo trabalho esclareceu que se o indivíduo é capaz de refletir e ajustar seu comportamento a partir do despertar de uma nova visão, consequentemente, ocorrerá o desenvolvimento e a incorporação de um novo modelo mental.

Enakem e Smallbone (2007) complementaram esses argumentos com a perspectiva de que as principais partes interessadas, com as quais um dirigente interage, também podem contribuir e desencadeiam ajustes no seu modelo mental. Especialmente se há o desafio de concepções em uma dada situação, como ocorre nas equipes de direção pesquisadas. Nelas, os codirigentes, inclusive, oferecem em suas interações os benefícios da troca de experiências.

Nesse sentido, os resultados deste estudo também demonstram que aprender é um processo de adaptação e corroboram a pesquisa de Chaston *et al.* (2001), os quais enfatizaram que os dirigentes estudados continuavam com determinado curso de ação se percebessem a possibilidade de resultados positivos. Entretanto, mudavam se associassem os resultados a aspectos negativos, o que demonstra esse processo de aprendizagem, especialmente diante de eventos críticos. Semelhantemente, notou-se a forma com que os codirigentes das PEs estudadas aprenderam em seus diferentes processos de decisão estratégica e ganharam compreensão renovada sobre as estratégias organizacionais.

Wyer e Mason (1998) argumentaram que a complexidade, a turbulência e as mudanças frequentes do contexto da PE tornaram a aprendizagem fundamental para a sua gestão, pois em seu contexto dinâmico, os codirigentes estão continuamente sujeitos a revisar suas decisões. Em face disso, torna-se comum o uso da intuição e da improvisação, contrariamente ao planejamento formal clássico. Corroborando os autores, pode-se dizer que, mais frequente que os procedimentos racionais foi a ocorrência da aprendizagem em processos de decisão estratégica identificados nas PEs estudadas.

Na literatura sobre aprendizagem organizacional as mudanças de mentalidade de um indivíduo são vistas como aprendizagem. A se considerar o trabalho de Argyris e Schön (1978), a aprendizagem ocorreu neste estudo quando os codirigentes responderam às mudanças em suas PEs, corrigiram os erros entre aqueles resultados obtidos e os que precisavam alcançar. Esse tipo de aprendizagem profunda, denominado circuito duplo, então ocorreu.

Por isso, pode-se dizer que os resultados deste estudo se alinham às perspectivas teóricas de Argyris e Schön (1978) e Argyris (1976), nas quais defendem que a abordagem da aprendizagem em circuito duplo é a preferível nas organizações, por incentivar processos de decisão estratégica participativos. Na interação das equipes de direção estudadas ela fez toda a diferença e resultou em processos conscientemente deliberados.

Há maneiras padronizadas que determinaram como os codirigentes aprenderam nos processos de decisão estratégica. Nas PEs estudadas foi por meio do conhecimento compartilhado informalmente e das trocas de experiências, aspectos desencadeados nos

conflitos cognitivos surgidos. Na presente pesquisa, se tornou evidente que a aprendizagem foi direcionada pelo conflito cognitivo, ajudou a questionar os pressupostos vigentes e impulsionou a renovação estratégica, assim como defendeu Woods (2012). Por consequência, muitos processos de decisão estratégica se pautaram na perspectiva artesanal de estratégia, no “aprender fazendo” e não em um modelo racional de planejamento estratégico.

Neste estudo, se reconhece, assim como o fez Easterby-Smith *et al.* (2004) que a aprendizagem organizacional ainda permanece uma “caixa preta”. Mesmo tendo encontrado o tipo circuito duplo muito associado aos processos de decisão estratégica das PEs estudadas, há muito mais para se discutir e revelar sobre como os codirigentes realizaram seus processos de decisão estratégica. Esse é o tipo de relação que se pretende estabelecer na seção a seguir.

8.3 PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EQUIPES DE DIREÇÃO DE PE: APRENDIZAGEM E CONFLITO COGNITIVO

Este trabalho procurou estudar o processo de decisão estratégica realizado por codirigentes em equipes de direção de PEs. Os dados obtidos nesta pesquisa mostraram que a decisão estratégica se origina de processos de aprendizagem em circuito duplo (Argyris & Schon, 1978) e de conflitos cognitivos (Woods, 2012), surgidos nas PEs estudadas.

Pode-se dizer que os codirigentes das PEs de base tecnológica estudadas são dinâmicos quando se trata de processos de decisão estratégica. Nos quatro casos, os entrevistados relataram importantes decisões dos últimos cinco anos. Notou-se que a quantidade de decisões tomadas é notável do ponto de vista da “sabedoria convencional”, termo utilizado por Gibcus e Van Hoesel (2004, p. 8), ao se referirem à concepção comum de que PEs quase não apresentam atividade econômica dinâmica.

Muitas pesquisas têm adotado como foco central a investigação em torno da dicotomia presença ou ausência de gestão estratégica nas PEs. Pode-se constatar nas PEs estudadas que há esse tipo de gestão, sobretudo nos processos de decisão estratégica identificados, todavia, notou-se que ocorre de maneira diferente das grandes organizações.

Nelas, notou-se que os processos de decisão estratégica, diferentemente das grandes organizações, envolvem também situações mais pontuais de melhoria contínua. Embora pareça terem envolvido processos simples, tais decisões tiveram impacto importante na sobrevivência das PEs. Os relatos a seguir atestam essa constatação: “Na real, a gente toma

decisões pequenas, o interessante é que, às vezes, até muito grande no impacto que vai ter pra empresa...” (codirigente três da Delta)

...Nós não temos decisões grandes aqui, a gente tem muitos marcos, mas são marcos que acontecem naturalmente...na minha opinião a decisão grande foi tomada em 1994, quando a gente deixou alguns setores e focou nesses setores que agente trabalha até hoje (hotel e CEASA), mas a gente tem muito trabalho de melhoria continua e decisões super importantes nesse sentido... (codirigente dois da Gama)

Nas citações, os codirigentes da Gama e da Delta destacaram algo que se repetiu em todos os casos de PE estudados nesta pesquisa: processos de decisão estratégica relativamente simples, contudo, fundamentais para a continuidade dos negócios. Sendo assim, pode-se afirmar que os processos de decisão estratégica ocorrem nas PEs estudadas de modo diferente em relação ao verificado na literatura que estuda tomada de decisão nas grandes empresas.

De modo geral, entende-se que os processos de decisão estratégica nas PEs estudadas são caracterizados por: uma abordagem mais informal para o planejamento, o aprender fazendo, a participação direta dos codirigentes, suas preferências e características pessoais. Nelas, a informalização resulta do conflito cognitivo, sem racionalização ou planejamento formal, não há rotinas rígidas ou procedimentos formais pré-concebidos para se decidir ou mesmo um controle minucioso dos resultados.

Observe-se que é como relata o fundador da Alpha: *“Quando acontece o problema a gente senta e conversa e resolve ali”*. Todavia, há muita consulta ente os codirigentes, troca de informações e diálogo para debater ideias. Como diz a codirigente filha na Beta: *“eu e meu pai aqui é muita conversa, eu mostrando pra ele como tem que ser e ele discutindo comigo os pontos de vista dele”*.

Outra indicação importante dos dados coletados, é que o planejamento não se constitui em uma atividade necessária no processo de decisão estratégica dessas PEs. Os dados indicaram que esses processos ocorreram a partir de um relacionamento mais interativo e dinâmico entre os codirigentes, dentro das equipes de direção.

No modelo racional, os processos de decisão estratégica são frequentemente conduzidos por um único indivíduo, como esclarecem Brouthers *et al.* (1998). Nas PEs deste estudo, isso não ocorre, pois as equipes trabalham conjuntamente para melhor decidir e, inclusive os sócios minoritários em participação societária encontraram a possibilidade de participarem como os majoritários, devido à competência técnica revelada.

Nas PEs de base tecnológica estudadas, os codirigentes possuem educação formal na área em que prestam serviços (médico pesquisador, analistas de sistemas, matemático, administrador). Lee (1995) destaca que dirigentes de PEs com falta de educação gerencial fazem estratégias inconsistentes e não apreciam a aplicação de técnicas de gestão. Não é o caso deste estudo, no qual o baixo uso de técnicas de planejamento e formalização nos processos de decisão estratégica se deve à dificuldade em função de outros recursos restritivos, tornando a aprendizagem um apoio mais eficiente.

Os codirigentes buscaram se especializar por meio de cursos específicos em torno de seus campos de atuação. Então, embora o conhecimento técnico não tenha sido identificado como o recurso mais restritivo, os recursos financeiros foram imperativos. Nas quatro PEs, as restrições de recursos fizeram com que os codirigentes aproveitassem mais a aprendizagem através de experiências de condução dos seus próprios negócios e por meio da troca de conhecimentos nas equipes de direção.

Pode-se sintetizar, com base da análise dos dados, que a dinâmica das relações internas entre os codirigentes é muito mais determinante no processo de decisão estratégica das PEs estudadas que os procedimentos racionais e analíticos típicos da realidade das grandes organizações. Nessas há setores e departamentos responsáveis por *scannear* o ambiente externo e avaliar o ambiente interno, colhendo muitas informações que subsidiam os processos decisórios.

Além disso, na realidade das PEs, conforme afirmam Byers e Slack (2001), os proprietários dirigentes de PEs, muitas vezes, conduzem suas operações em ambientes com turbulência crescente, com recursos humanos e financeiros limitados. Nesse caso, se aplica a realidade das PEs de base tecnológica estudadas.

No que se refere ao dinamismo do ambiente, o retrato que emergiu dos dados desta pesquisa é bastante condizente com a realidade da Beta. Isto é, como a velocidade de mudança ambiental é muito mais acelerada para essa PE de base tecnológica, atuante no setor farmacêutico, seus codirigentes lidam com mais incertezas ambientais. Nesse caso, o emprego de processos analíticos se torna mais complexo. Em todas as PEs, as reações dos codirigentes ocorrem mais de forma adaptativa, ou seja, conta-se muito com as informações daqueles especialistas em setores, com suas experiências técnicas e pareceres.

Nessas PEs, o conflito cognitivo tornou-se elemento importante para a aprendizagem em estratégia e possibilitou aos codirigentes tomar decisões mais fundamentadas. Embora menos amparadas por procedimentos racionais e analíticos, seriam mais pautadas na troca de experiência, compartilhamento e aprendizagem coletiva.

Esta pesquisa está alinhada com os estudos de Brouthers *et al.* (1998), especialmente no que tange ao seguinte resultado defendido pelos autores: devido ao seu tamanho, as PEs não têm recursos financeiros para disponibilizar equipes de planejamento estratégico que as maiores empresas possuem. Contudo, no grupo de PEs estudadas encontra-se a Gama, maior em relação às demais empresas. Nela, essa constatação está perdendo aplicabilidade, pois o processo de decisão estratégica mais recente envolve a contratação de uma consultoria especializada.

Em contraposição parcial aos autores mencionados, anota-se: houve ali um grande investimento de recursos financeiros e de tempo para poder criar a cultura do planejamento, se considerarmos que essa empresa se encontra quase classificada como média organização, segundo o SEBRAE, em relação a números de funcionários. Assim, agrega-se naturalmente esse tipo de ajuste.

Mas, necessário se faz ressaltar que a Gama, maior empresa dentre as estudadas, segue essa tendência de estruturação. Por ser dividida em departamentos, observou-se que se apoia muito nas informações trazidas pelos gestores e as usa nos processos de decisão estratégica. Naturalmente, devido ao seu porte de quase média empresa, desse recurso ela já lança mão, diferentemente das PEs menores deste estudo.

Mesmo crescendo como a Gama, na Delta os codirigentes se apoiam em um modo mais rudimentar de condução dos processos de decisão estratégica. Eles não têm plano atual nem elaboram planos para a direção futura do negócio e enfatizaram que isso é muito improvável de acontecer, porque o desejo é conduzir a empresa de forma mais flexível e voltada para gestão de rotinas dia a dia. *“Não planejamos, nunca sentamos pra fazer um planejamento e arrisco dizer que não vamos fazer nunca, tudo 100% conversando...”* (codirigente um da Delta). Note-se que a necessidade de planejamento verificada na Gama, não ocorre na Delta. Nela, os codirigentes parecem se beneficiar muito da dinâmica de aprendizagem em circuito duplo oportunizada pelos conflitos cognitivos.

Por isso, é inadequado tomar emprestado o conhecimento de teorias orientadas para grandes organizações no estudo do processo de decisão estratégica das PEs. Nelas, tais processos se concentram em poucos indivíduos; além disso, não há recursos ou setores para realizar análises aprofundadas, por exemplo, sobre o ambiente externo. Isso dificulta procedimentos formais de decisão estratégica e o resultado é equivalente ao constatado nas PEs estudadas, as quais apresentaram processos de decisão estratégica menos complexo, com necessidades menores de coordenação e comunicação; e ao mesmo tempo, mais centralizado entre os codirigentes.

Assim como nos estudos de Brouthers *et al.* (1998) e Liberman-Yaconi *et al.* (2010), no presente trabalho também se chegou à conclusão de que os processos de decisão estratégica das PEs não podem ser compreendidos à luz de modelos racionais desenvolvidos para explicar tais processos nas grandes organizações.

Outro resultado relevante reside na evidência de que as características pessoais dos codirigentes, tais como as relacionadas com personalidade, campo de competência, experiência, percepções e valores tiveram muita influência nos processos de decisão estratégica identificados. Esse resultado está alinhado com a pesquisa realizada por Liberman-Yaconi *et al.* (2010), na qual afirmam que as características pessoais dos dirigentes influenciam, particularmente, os padrões de decisão estratégica.

Por isso a aprendizagem foi tão importante nos processos de decisão estratégica estudados. Notou-se que a partir do desenvolvimento dos codirigentes, considerado até mesmo uma expressão do amadurecimento de seus posicionamentos sobre o negócio, alargaram-se suas bases de conhecimento. Esse resultado foi, em muitos processos de decisão estratégica, o aspecto elementar para garantir a sobrevivência das PEs. Como afirmam Liberman-Yaconi *et al.* (2010), o alargamento da perspectiva pessoal do dirigente amplia a maneira como analisam possibilidades e também as oportunidades estratégicas que devem explorar.

De acordo com os resultados das análises, descobriu-se que a tendência das PEs é não serem racionais em uma série de atividades estratégicas. Os codirigentes tendem a fazer escolhas estratégicas com base em seus desejos pessoais e familiares, como foi o caso da Alpha e da Beta. A garantia do legado da empresa familiar foi fator presente em alguns processos de decisão estratégica nesses dois casos.

De acordo com Brouthers *et al.* (1998), as características pessoais do tomador de decisão influenciam as decisões tomadas. Assim, nas PEs estudadas foi esperado detectar nos processos de decisão estratégica a racionalidade diminuída devido à forte influência pessoal dos codirigentes. Especialmente os fundadores, como na Alpha e na Beta, isso se ressaltou.

Os resultados mostraram a condução de processos de decisão estratégica com base nas preferências pessoais. Como ocorreu no caso da Gama, referente ao *software* CEASA, no qual um dos codirigentes tinha o desejo pessoal de revitalizar por ter cuidado de suas operações técnicas. Isso ocorreu como oposição à seleção da estratégia que melhor se ajusta racionalmente, com utilização de técnicas analíticas não quantitativas, as quais corroboram parcialmente as afirmações de Brouthers *et al.* (1998).

Na prática, foi o conflito cognitivo que serviu de catalisador para a aprendizagem diante dos processos de decisão estratégica estudados. Isso revela a intensidade do alinhamento desse resultado aos alcançados no estudo de Woods (2012). À medida que os codirigentes questionaram suas ações e os rumos que a organização vinha seguindo, debateram sobre novas possibilidades, discutiram alternativa de direção e terminaram por desafiar os pressupostos vigentes, criando novas regras e valores para condução de seus negócios.

Esse redirecionamento que o conflito cognitivo impulsionou, especialmente nos momentos de decisão estratégica, materializou a aprendizagem em circuito duplo, tornando-a mais importante que processos racionais e formalizados de decisão estratégica. Nesses, por sua vez, com base nas análises dos dados, observou-se que as PEs estudadas nem se apoiam muito, já que não possuem recursos para deles lançar mão.

Além disso, seu ambiente dinâmico, especialmente em PE de base tecnológica, torna a aprendizagem em estratégia, via circuito duplo, um processo que contribui mais para decisões estratégicas que os procedimentos analíticos e racionais, muito mais facilmente adotados na realidade de grandes empresas.

As PEs tendem a ser menos racionais em seus processos de decisão estratégica, defendem alguns pesquisadores como Brouthers *et al.* (1998) e Byers e Slack (2001). Isso porque nelas o contexto desses processos difere claramente do contexto em grandes organizações, onde os dirigentes enfrentam um ambiente mais hostil ou incerto em seus processos de decisão estratégica.

Principalmente os codirigentes da empresa Beta realizaram seus processos de decisão estratégica nesse tipo de ambiente. Nele, vários fatores estavam presentes, tais como: concorrência, fornecedores, órgãos de regulamentação, parceiros comerciais e clientes institucionais, com suas especificidades e, em especial, regras governamentais, cujo papel é significativo, sobretudo no processo de decisão relacionado ao controle de qualidade, posto que apresentaram oportunidades, assim como impuseram ameaças sobre as atividades laboratoriais dessa PE.

A principal contribuição deste estudo reside no seguinte fato: por meio da utilização de dados empíricos, pode-se afirmar que o processo de decisão estratégica das quatro PEs estudadas é dialético. Houve forte contraposição de ideias nesses processos e em meio a argumentações emergiram novas direções estratégicas.

Diante da comparação entre a literatura e os resultados encontrados, percebeu-se que os processos de decisão estratégica realizados pelos codirigentes se revelaram pouco

influenciados pelos modelos racionais descritos naquele ambiente, ou seja, na literatura tradicional. O modelo de decisão racional analítico não se encaixa nos processos de decisão estratégica das PEs estudadas.

Talvez seja difícil para os codirigentes discutir muitas ideias e equacionar distintas perspectivas necessárias para resolver problemas e tomar decisões estratégicas, no entanto, sem uma interpretação oposta ou diferentes visões, alternativas importantes podem ser desconsideradas. O uso cognitivo de oposições ou contradições nos processos de decisão estratégica ajudou na busca criativa de soluções e confirmou o estudo de Woods (2012).

Por fim, vale enfatizar que um dos principais resultados da presente pesquisa, o detalhamento da contribuição da aprendizagem em circuito duplo associada ao conflito cognitivo nos processos de decisão estratégica, não encontra paralelo na literatura revisada.

8.4 PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EQUIPES DE DIREÇÃO DE PE: OUTROS ACHADOS

Após fundamentar a resposta dada à pergunta de pesquisa original, por meio do esclarecimento das contribuições da aprendizagem em circuito duplo e do conflito cognitivo aos processos de decisão estratégica das PEs estudadas, cabe salientar os achados diferentes dentre os resultados do estudo.

Os resultados indicaram que os processos de decisão estratégica das PEs estudadas podem ser compreendidos à luz de outros elementos, igualmente expressivos como a aprendizagem e o conflito cognitivo. Além desses dois constructos, chamou atenção em meio aos dados coletados, relatos sobre a improvisação e a intuição, elementos apontados como contribuintes nos processos de decisão estratégica das PEs.

Pode-se constatar grande quantidade de relatos de entrevistas dos codirigentes que mencionavam como a intuição e a improvisação foram também determinantes nos processos decisórios identificados. Muitas vezes, influenciando tais processos em associação com o conflito cognitivo e a aprendizagem.

Evidenciou-se que o imprevisto foi um elemento a mais, especialmente amadurecido nos diálogos e debates de ideias sobre os processos de decisão estratégica. Em outras palavras, aliado ao conflito cognitivo, promoveu bons resultados em termos de condução dos processos de decisão.

Por sua vez, a intuição pareceu se associar bem de perto ao processo de aprendizagem em circuito duplo, especialmente por ajudar a desencadear questionamentos de pressupostos

básicos, os quais intuitivamente foram percebidos pelos codirigentes como saturados e incoerentes com a evolução das PEs estudadas. De modo geral, nos últimos cinco anos, a intuição contribuiu na medida em que alimentou as reflexões nas equipes de direção sobre os rumos que as PEs estariam seguindo.

Tais reflexões repercutiram nos processos de decisão estratégica estudados. Portanto, a intuição pareceu, além do conflito cognitivo, servir de base para a aprendizagem em circuito duplo nas PEs estudadas, revelando-se merecedora de especial atenção para se compreender o processo de decisão estratégica em PEs.

Tanto a improvisação como a intuição contribuiu para os processos de decisão estratégica nas PEs estudadas. Houve, entretanto, uma variação na intensidade dessa contribuição, a qual pareceu muito relacionada ao tamanho da empresa e tempo de atuação dos codirigentes no negócio. Ou seja, as experiências acumuladas pelos codirigentes com vasta experiência na condução de suas PEs, facilmente eram transformadas em intuição. Enquanto o imprevisto era mais bem visto pelos dirigentes das PEs menores, as quais, talvez, tivessem mais condições de usá-lo em seu favor.

Considerando especificamente o imprevisto, pode-se observar que as PEs Beta e Gama parecem seguir mais o princípio de que o melhor imprevisto é aquele que é mais bem preparado. Essas empresas encontram-se há mais tempo no mercado e, especificamente a Gama está em transição para classificação como uma empresa de médio porte.

Os codirigentes da Gama, por exemplo, demonstraram que essa PE maior se encontra em um estágio de crescimento que requer alguma dose de planejamento estratégico formalizado. Notou-se que esses codirigentes lutam contra a improvisação nos processos de decisão estratégica. Inclusive, a contratação de consultoria especializada, ocorrida no ano passado, teve o intuito de ajudar nesse combate.

Por outro lado, a Beta aceita a improvisação nos seus processos de decisão estratégica como uma alternativa para lidar com o ambiente turbulento da biotecnologia, o qual a empresa atua. Os seus codirigentes demonstraram que o próprio segmento de atuação da empresa impõe o uso da improvisação e da intuição. Contudo, de maneira paradoxal atestaram que os processos de decisão estratégica amparados no planejamento ajudam a estruturar melhor a direção da empresa. Sobretudo, os processos de decisão estratégica que contemplaram o controle de qualidade e abertura da sociedade foram beneficiados por alguma dose de planejamento estratégico.

A Alpha, em partes, segue a mesma linha, seu fundador, muito experiente na condução do negócio, existente desde a década de 1980, faz uso da intuição e do imprevisto como

elementos aliados nos seus processos de decisão estratégica. Tornou-se muito claro que, enquanto a Gama tem buscado soluções para minimizar o uso do improviso e da intuição, a Beta e a Alpha tem aprendido a usar tais elementos a seu favor. A Delta, maior defensora da improvisação e da intuição como diferencial da empresa nos processos de decisão estratégica, foi identificada como aquela que convive muito bem com o improviso.

Evidenciou-se que, por uma questão cultural, tais elementos se tornaram parte dos processos decisórios dessa PE. Pode-se constatar a origem dessa cultura a partir da manifestação do desejo dos codirigentes de fazer da Delta uma empresa diferente daquela em que trabalharam no início de suas carreiras profissionais, grande empresa marcada pela burocracia e mais apoiada em processos racionais de administração.

Cabe salientar que, diante dos processos de decisão estratégica identificados, a aprendizagem em circuito duplo e o conflito cognitivo foram os focos de investigação. Entretanto, a improvisação e a intuição se revelaram elementos muito presentes e contribuintes aos processos decisórios, verdadeiros achados. Embora, outros elementos também tenham sido observados nos resultados, esses dois pareceram contribuir mais e se associar melhor aos dois constructos originais do estudo.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, este capítulo desenvolve reflexões sobre os resultados do estudo, faz menção a limitações da pesquisa, apresenta algumas sugestões para estudos futuros e implicações práticas dos resultados.

Este estudo buscou compreender como a aprendizagem e o conflito cognitivo contribuem para o processo de decisão estratégica em PEs administradas por codirigentes, membros de equipes de direção. Foram investigadas as etapas e os momentos cruciais desses processos a fim de se averiguar o comportamento dos codirigentes. Analisaram-se decisões estratégicas que, segundo relato dos mesmos, resultaram em uma descontinuidade clara nos rumos da empresa.

Em resposta à pergunta de pesquisa, o estudo identifica a aprendizagem em circuito duplo e o conflito cognitivo como aspectos mais preponderantes nos processos de decisão estratégica desse tipo de organização, em detrimento do planejamento estratégico formal. Esses dois constructos contribuíram nos processos de decisão estratégica identificados nas PEs, especialmente a partir do desencadeamento do processo de aprender a aprender, desenvolvido dentro de cada equipe de direção.

Juntos, argumentos teóricos e constatações empíricas da pesquisa representam um passo a mais para conhecer elementos que contribuem nos processos de decisão estratégica em PEs. Pode-se dizer que em equipes de direção tais processos ocorrem especialmente carregados de conflitos, pois eles são parte importante do funcionamento delas.

A aprendizagem foi constatada como um processo de evolução em meio aos conflitos surgidos e permitiu extrair o melhor deles, ou seja, sua dimensão cognitiva. Pode-se afirmar que, nos últimos cinco anos, a capacidade dos codirigentes de aprenderem coletivamente em circuito duplo proporcionou às PEs estudadas uma grande capacidade de resposta às oportunidades e ameaças a elas apresentadas.

Tornou-se muito evidente que os padrões dos processos de decisão estratégica nessas PEs estão apoiados em conflitos cognitivos e em comportamentos que se baseiam não no pensamento analítico, mas na reflexão dos valores, num processo de aprendizagem em circuito duplo.

Descobriu-se que muitas decisões estratégicas foram tomadas a partir de um processo de revogação de pressupostos básicos vigentes em processos decisórios que contrariaram normas existentes e alguns valores dos codirigentes. Houve mudança comportamental em relação ao negócio, o qual passou a ser conduzido de acordo com o ritmo do mercado e o

ambiente externo, em alguns casos. Sobretudo, o principal efeito foi o encorajamento de mudanças, as quais conduziram melhorias significativas em resultados acumulados pelas PEs.

É importante ressaltar que a aprendizagem em circuito duplo envolveu os codirigentes nos diferentes processos de decisão estratégica em uma mudança de valores e atitudes consolidada ao longo do tempo. Devido ao comportamento pré-existente, muitas vezes, em contraposição à flexibilidade requerida para se rever normas de funcionamento, a interação dos codirigentes fez a diferença. Notou-se que um influenciava o outro, num processo de aprendizagem compartilhada que permitiu detectar e corrigir os erros de conduta na direção das PEs e o aproveitamento desses erros para incentivar o crescimento delas.

Os processos de aprendizagem em circuito duplo na equipe de direção dotaram as PEs da capacidade de aprender; em outras palavras, da capacidade de questionar as normas pré-definidas. Isso, de acordo com informações provenientes de conversas estratégicas ou trocadas em debates de ideias frente aos processos de decisão estratégica.

Os conflitos cognitivos por sua vez, dotaram os codirigentes da capacidade de autoquestionamento, aspecto essencial para a identificação dos erros e a consequente ocorrência da aprendizagem em circuito duplo. A partir desses processos de revisão dos pressupostos básicos vigentes e questionamento da pertinência de alguns aspectos concernentes ao comportamento em relação ao negócio, tornaram-se aptos a aprender a aprender.

Alguns padrões evidenciados nos processos de decisão estratégica permitiram fazer inferências a respeito de como eles ocorrem na realidade das quatro PEs de base tecnológica estudadas. Nos parágrafos seguintes, tais inferências serão comentadas.

Notou-se que nas PEs pesquisadas não há rotinas de desenvolvimento das decisões estratégicas, as quais, talvez, pudessem simplificar teoricamente o processo de decidir. Além disso, os resultados também revelaram que os processos de decisão estratégica nelas conduzidos estão carregados de preferências individuais dos codirigentes, sejam elas como indícios de relacionadas à formação profissional ou diretamente a interesses pessoais, fortes influências idiossincráticas, principalmente nas empresas familiares.

Importa destacar também que as PEs do setor de base tecnológica enfrentaram alterações mais frequentes, muitas delas inconsistentes com padrões do passado. Por isso, regulamentação governamental (caso Beta, controle de qualidade nos laboratórios), desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias (caso Alpha, *software* na nuvem), novos concorrentes internacionais (caso Gama, setor de hotelaria) e espaços no mercado (caso Delta,

prestação de serviços em consultoria), todos provocaram impactos significativos nas PEs estudadas.

Diante dessas alterações, se destacou a relação de confiança entre os codirigentes, sobretudo nas habilidades uns dos outros, o que fez gerar processos participativos de decisão estratégica, nos quais não foi constatada a dominação por parte de qualquer codirigente. Pode-se perceber que foi justamente o equilíbrio concebido pela influência conjunta da equipe de direção, o promotor de conflitos cognitivos desencadeadores da aprendizagem em circuito duplo.

Nas PEs Alpha e Beta, por exemplo, a influência técnica e aquela pautada em experiências passadas no setor de atuação se complementaram na maior parte dos processos de decisão estratégica identificados, evidenciando que neles predominou a avaliação conjunta dos codirigentes.

Este estudo forneceu muitas ideias a respeito de como os codirigentes realizam o processo de decisão estratégica nas PE e ainda permitiu a percepção da manifestação da aprendizagem em circuito duplo e dos conflitos cognitivos na interação e no comportamento dos codirigentes. Indiscutivelmente, o processo de decisão estratégica é determinado por conflitos cognitivos que testam e desafiam as possibilidades.

Na verdade, a descrição sobre como ocorreram os processos de decisão estratégica nas PEs estudadas é bem diferente de modelos prontos encontrados na literatura. A diferença mais importante é que, longe de serem complexos como nos modelos racionais de tomada de decisão estratégica, eles foram bastante simples.

Além disso, vale ressaltar: a teoria acerca da decisão estratégica fundamentada na realidade de grandes organizações faz uma representação inadequada ao ambiente e às práticas adotadas na PE. Uma análise dos diferentes processos de decisão estratégica conduzidos pelos codirigentes nas PEs estudadas permite concluir que os métodos informais de decisão predominam e os processos são menos formalizados.

De modo geral, pode-se afirmar que os processos de decisão estratégica realizados pelos codirigentes dessas PEs tiveram natureza diferente e enfatizaram a diversidade diante de semelhanças, singularidades e contraposições demonstradas nos processos conduzidos em cada uma delas. Os quatro estudos de caso ofereceram amplas informações para se compreender como os codirigentes realizam processos de decisão estratégica nas PEs.

Tais processos estavam mais pautados em diálogos do que em análises de projeções numéricas ou de cenários futuros. O comportamento dos codirigentes nos processos de

decisão estratégica das quatro PEs pesquisadas combinou mais com a aprendizagem em circuito duplo do que com procedimentos de análise racional.

Sendo assim, a conclusão central apontada pelos resultados da pesquisa reside na constatação de que, para PE sobreviver e prosperar no ambiente empresarial de hoje, sua equipe de direção deve garantir que as decisões estratégicas sejam baseadas não apenas na análise racional, mas inclua a aprendizagem.

Por fim, conclui-se que encontrar conflito nos processos de decisão estratégica envolvidos pela aprendizagem, foi uma construtiva consequência. Especialmente porque ele foi usado para facilitar a troca de informações entre os codirigentes, habilitados em se expressarem e aceitarem posições contraditórias e opiniões dos outros. Isso terminou por resultar na aprendizagem em circuito duplo.

A subseção seguinte apresenta as limitações identificadas na pesquisa

9.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O desenvolvimento deste trabalho traz algumas limitações que são as seguintes.

A primeira limitação refere-se ao risco de racionalização à *posteriori* feita pelos dirigentes, quando das entrevistas. Isso decorre da diferença entre a experiência real nos processos de decisão estratégica ocorridos e a narrativa via relato de entrevista depois dessas ocorrências. Sendo assim, realizar em retrospectiva a análise de como os dirigentes conduziram-nos pode ter gerado um viés para relatos mais amparados na racionalidade nesses processos.

Importante se faz alertar que, diante dos resultados desse estudo, não pode haver a sugestão de que possam ser utilizados genericamente para outras PEs. Note-se que, até mesmo dentre as quatro PEs estudadas, foi possível constatar que os processos de decisão estratégica conduzidos pelos codirigentes apresentaram características peculiares, pois as equipes de direção não se comportaram como um grupo homogêneo. Neste estudo houve variações, inclusive diante do fato de se ter empresas familiares, não familiares e mistas na composição das equipes.

Além disso, todas as PEs estudadas possuem codirigentes com formação profissional na área em que prestam serviços. Portanto, acredita-se que em função das especialidades nas equipes de direção, algumas constatações sobre os processos de decisão estratégica sejam

improváveis em outras equipes, ou mesmo em outras PEs fora do setor de serviços ou não consideradas de base tecnológica.

A subseção seguinte apresenta as sugestões para estudos futuros e enfatiza como tais sugestões podem contribuir, inclusive, para as limitações dessa pesquisa.

9.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Algumas oportunidades de pesquisa futura surgiram desse estudo, sobretudo, contemplando duas dimensões: a de estudos futuros que tem potencial direto de ajudar na compreensão a respeito dos elementos que contribuem para os processos de decisão estratégica nas PEs e; a de potenciais estudos que poderiam, inclusive, ajudar a superar as limitações da presente pesquisa. Ambas as dimensões serão exploradas nos próximos parágrafos.

Primeiramente, relevante se faz destacar que há uma escassez de dados empíricos que tragam compreensão sobre como ocorrem as decisões estratégicas nas PEs e isso pode significar que a maior parte do conhecimento sobre esse tema é explorado a partir de resultados de estudos em grandes empresas. Sendo assim, a partir deste estudo, sugerem-se algumas dimensões de pesquisas futuras, a serem analisadas na realidade da PE.

As PEs, particularmente de serviços, encontram-se sub-representadas na pesquisa em estratégia, no entanto, há uma necessidade de mais pesquisas nessa área, posto que o setor de serviços vem crescendo e se tornando economicamente representativo, conforme defendem Liberman-Yaconi *et al.*, 2010.

Investigações que contemplem comparações entre grandes e PEs são bem vindas. Nelas, a interação e aprendizagem dos codirigentes em processos de decisão estratégica deveria ser o foco, permitindo confrontar e destacar os elementos diferentes que contribuem especificamente nesses processos de PEs. Tipo de organização que nesta pesquisa demonstrou suas características diferentes e tão aclamadas na literatura, revelando sua realidade singular.

No que tange a estudos futuros para a compreensão a respeito dos elementos que contribuem para os processos de decisão estratégica nas PEs, vale ressaltar que, inicialmente os esforços de pesquisa se concentraram na identificação de conflitos cognitivos e na aprendizagem em circuito duplo nos processos de decisão estratégica. No entanto, alguns elementos interessantes se fizeram muito presentes nos discursos dos entrevistados, quais sejam, a improvisação e a intuição.

A improvisação relacionada ao equilíbrio de recursos escassos nas PEs, inclusive de tempo, pareceu um importante elemento a ser pesquisado. Outro elemento, surgido com menor destaque, se trata da emoção, esse é especialmente ligado às relações familiares nas PEs que envolvem membros da família na equipe de direção. Esses elementos encontrados são sugestivos para outros estudos.

Além disso, tornaram-se muito evidentes na interação dos codirigentes em processos de decisão estratégica, as relações de confiança, as quais permitiram maior envolvimento e integração entre as equipes de direção. Contudo, não se pode desconsiderar que, talvez tenha sido o comportamento integrado o responsável pela mútua confiança entre os codirigentes.

Embora seja grande a compreensão adquirida sobre os conflitos nesses processos, ainda há lacunas sobre seus antecedentes e consequências. Em pesquisas vindouras seria interessante considerar como se dá a relação entre confiança e integração comportamental, assim como incluir estudos sobre co-ocorrência dos diferentes tipos de conflito. Esse foi inicialmente categorizado pelos teóricos em dois tipos, e mais tarde, em três: afetivo, cognitivo e de processo. Outra sugestão é aprofundar a pesquisa no âmbito das diferenças entre os esses dois últimos tipos de conflitos.

Esse último, particularmente, pareceu ainda muito incipiente em termos de resultados de pesquisas que o comprove. Além disso, a classificação dos tipos de conflito tem sido, muitas vezes, reduzida pelos pesquisadores e estudiosos, como advertem Jehn *et al.* (2008) e Behfar *et al.* (2010), a uma simples distinção, muito conveniente, entre cognitivo e afetivo.

Este estudo foi realizado em equipes de direção brasileiras do estado de São Paulo. Sugere-se que seja replicado em outros estados e países para examinar, inclusive, como o conflito é percebido em outras culturas e seus efeitos sobre os processos de decisão estratégica. Há de se destacar ainda, as diferenças entre setores. Talvez os processos de decisão estratégica ocorram de maneira diferente comparando-se setores como: indústria, construção, comércio, serviços financeiros, transporte, dentre outros.

Sugestão de potenciais estudos, que inclusive ajudariam na superação das limitações da presente pesquisa, envolvem métodos de coleta de dados diferentes dos adotados. Considerando que, no momento da entrevista, as recordações que levaram aos relatos sobre como as decisões foram tomadas nos últimos cinco anos, podem ter sido muito mais elaboradas e racionalizadas do que de fato foi o ocorrido na época da tomada de decisão, se sugere como estudo futuro, pesquisas longitudinais. Esse tipo de pesquisa possibilitaria o acompanhamento dos processos de decisão, minimizando possíveis vieses que os relatos em retrospectiva podem causar.

Além disso, em termos de condução da pesquisa, sugere-se por fim, o uso do método etnográfico. Dada a possibilidade de aprofundamento concedida por ele, acredita-se que poderia contribuir muito mais no detalhamento sobre os elementos que contribuem e influem em como os codirigentes realizam seus processos de decisão estratégica. Isso poderia gerar novos conhecimentos.

A última subseção apresenta as implicações práticas do estudo

9.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Vale destacar, antes de tecer algumas implicações práticas extraídas dos resultados da pesquisa, alguns cuidados importantes com a generalização das mesmas, diante do fato de serem fundamentadas na realidade específica das PEs estudadas. Ou seja, as implicações práticas obtidas desse estudo, realizado junto a quatro PEs, não podem ser diretamente extrapoladas para outras organizações.

Todavia, cabem ser aproveitadas como fonte de inspiração e reflexão sobre aspectos importantes de se atentar para poder melhorar a qualidade da tomada de decisão estratégica. Além disso, incluem o alerta de que verificações deverão ser feitas sobre seu conteúdo e partir dele se estabelecer reflexões se as implicações são realmente relevantes e aplicáveis às empresas em questão, já que elas não fazem parte da amostra estudada. Feita essa ressalva importante, nos parágrafos a seguir apontam-se as implicações práticas que partiram do estudo das empresas Alpha, Beta, Gama e Delta.

Com base no estudo dessas PEs, constatou-se que na prática, um melhor entendimento a respeito de como o conflito cognitivo pode auxiliar os codirigentes nos processos de decisão estratégica é muito importante para a compreensão e a defesa da aprendizagem em estratégia. Caso surja o conflito cognitivo, é melhor canalizá-lo intensamente, pois dele nasceu a aprendizagem em circuito duplo. Uma condição importante para que ela aconteça é esse tipo de conflito na equipe de direção.

Há nas PEs estudadas um modelo dialético de decisão estratégica e ele se baseia na contradição de ideias que levam a outras perspectivas, contraposição do diálogo por meio de um processo cuja base foram as oposições de ideias. Esse modelo dialético criou o conflito cognitivo nos processos decisórios e possibilitou a aprendizagem em circuito duplo.

Nesse sentido, parece ser razoável o argumento de que, na PE administrada por equipes de direção, os codirigentes poderiam ser estimulados a adotarem postura de

compromisso com a aprendizagem, assim como manterem suas mentes abertas e valorizarem a iniciativa de rompimentos dos paradigmas vigentes na empresa. Criar a cultura de participação nos processos de decisão estratégica e de questionamento deles favoreceria a aprendizagem em circuito duplo, conforme os resultados dessa pesquisa.

Por fim, conclui-se com a pesquisa que o incentivo para a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo pode representar um importante passo para as PEs prosseguirem, especialmente nos processos de decisão estratégica, no intuito de melhorar seus resultados e promover inovações não apenas estruturais, mas no modo de se pensar os seus rumos.

Embora esses resultados sejam um reflexo desta amostra de PEs de serviços de tecnologia da informação e biotecnologia, eles podem beneficiar a maioria das PEs. Isso seria possível porque eles também aumentam a compreensão sobre a dinâmica de funcionamento das PEs, tipo de organização mais difundido no Brasil. Sobretudo, ajudam a entender como é realizado o processo de decisão estratégica, o qual se pode considerar essencial para a sobrevivência e desenvolvimento desse tipo de empresa.

O estudo a respeito dos processos de decisão estratégica nas PEs enriquece o conhecimento sobre os mecanismos que conduzem esse tipo de organização a participar na vida econômica do país e contribui para o crescimento e a prosperidade da sociedade.

REFERÊNCIAS

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(1), 495-516.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwater, W. A., & Harrison, A. W., (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3(3), 21-41.
- Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 206-218.
- Argyris, C. (2003). A life full of learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178-1192.
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20-26.
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-375.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3).
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. (Addison-Wesley Series on Organization Development.)
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.
- Audet, J. (2003). La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons intersites. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 16(2), 105-129.
- Bandeira-De-Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In: Godoi, C. K, Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 170-188.
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2010). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176.
- Boeker, W., & Wiltbank, R. (2005). New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, 16(1), 123-133.
- Brouthers K.D., Andriessen F., & NICOLAES I. (1998). Driving blind: Strategic decision making in small companies. *Long Range Planning*, 31(1), 130-138.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, v. 29, n. 2, p. 295-308, 2007.
- Byers, T. L., & Slack, T. (2001). Strategic decision-making in small businesses within the leisure industry. *Journal of Leisure Research*, 33(2), 121-136.

- Carmeli, A. (2008). Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712-735.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M., & Sanders, W.G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(2), 749-78.
- Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (2001). Organizational learning: an empirical assessment of process in small UK manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 139-151.
- Cho, T., & Hambrick, D.C. (2006). Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization Science*, 17(1), 453-469.
- Clerkin, T. A., & Jones, K. J. (2013). A Study of Conflict in Top Management Decision Making: The Impact of Contribution Motive. *Coastal Business Journal*, 12(1), 34-51.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(1), 239-290.
- Cooper, A. C. (1981). Strategic management: new ventures and small firms. *Long Range Planning*, 14(5), 39-45.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman e Artmed.
- Dandridge, T. C. (1979). Children are not “little grown-ups”: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17(2), 53-57.
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18.
- 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.
- 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 (1), 360-390.
- Down, S. Owner-manager learning in small firms. (1999). *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(3), 267-280.
- Easterby-Smith, M., Antonacopoulou, E., Simm, D., & Lyles, M. (2004). Constructing Contributions to Organizational Learning Argyris and the Next Generation. *Management Learning*, 35(4), 371-380.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 522-550.
- Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as Strategic Decision Making. *Sloan Management Review*, 40(3), 65-72.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-90.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(1), 17-37.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(5), 04-29.
- Ekanem, I., & Smallbone, D. (2007). Learning in small manufacturing firms: the case of investment decision-making behaviour. *International Small Business Journal*, 25(2), 107-127.

- Escribá-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L., & Sanchez-Peinado, E. (2009). The influence of Top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(3), 581-597.
- Fagundes, F. M., & Gimenez, F. A. P. (2009). Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 2(2), 133-146.
- Faria, A. (2011). Repensando redes estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 84-102.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West Pub. Co.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management review*, 10(4), 803-813.
- Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 5-25.
- Fuller-Love, N. Management development in small firms. (2006). *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175-190.
- Gibcus, P., & Van Hoesel, P. H. M. (2004). *Transforming an Idea into a Strategic Decision in SMEs: The Underlying Decision-Making Process*. EIM Business & Policy Research.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. de. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K, Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Gunderman, R. B., & Chan, S. (2007). Where Is the Action in Organizational Learning? *Radiology*, 242(3), 650-653.
- Hambrick, D. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(1), 110-127.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 659-684.
- Huff, A. S., & Reger, R. K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, 13(2), 211-236.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 530-557.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Kamm, J. B., & Nurick, A. J. (1993). The stages of team venture formation: a decision-making model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(2), 17-27.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The Discipline of Teams What makes the difference between a team that performs and one that doesn't? *Harvard Business Review*, July-August.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.

- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. (2008). A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252.
- Lage, M. C., & Godoy, A. S. (2008). O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(4), 75-98.
- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16(1), 263-278.
- Lee, J. (1995). Small firms' innovation in two technological settings. *Research Policy*, 24(3), 391-401.
- Lieberman-Yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010). Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 70-95.
- Lima, E. (2004). *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME*. Tese (Doutorado – Programa conjunto de Ph.D. em Administração), HEC Montréal, Montréal. Disponível em: <http://home.furb.br/edmilsonlima>. Acesso em: 10 abril de 2012.
- Lima, E. (2007). Visão Compartilhada, Equipe de Direção e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Multi-Caso e Internacional. *Revista de Negócios*, 12(1), 86-100.
- Lima, E. (2008). A Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas Segundo a Abordagem da Aprendizagem Sistêmica. *Gestão & Planejamento*, 9(1), 22-34.
- Lima, E. (2010). Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. *REGE -Revista de Gestão USP*, 17(2), 169-187.
- Lima, E. (2012). Les liens entre représentations entrepreneuriales et vision partagée : étude d'équipes de dirigeants de PME. Dans: Fillion, L.J. et Bourion, C. *La cognition entrepreneuriale, Méthodes de recherche*. Paris: ESKA; aussi: Revue Internationale de Psychosociologie, 18(1), 199-225.
- Lima, E., Urbanavicius Jr., V., Maccari, E. A., & Costa, B. K. (2009). Foco na Inovação e Complementaridade em Equipes de Direção no Desenvolvimento de Novas Empresas Tecnológicas. *Revista de Administração da UFSM*, 2(1), 343-357.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Marimuthu, M., & Kolandaisamy, I. (2009). Can demographic diversity in top management team contribute for greater financial performance? An empirical discussion. *The Journal of International Social Research*, 2(1), 273- 286.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 29-47.
- Mattia, A. (2011). Utilizing a Learning Loop Framework in IS Security. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 22-32.
- Mazzarol, T.W., & Reboud, S. (2009). The strategic management process. IN: *The Strategy of Small Firms*. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham UK, Northampton, MA, USA.
- Mccarthy, B., & Leavy, B. (2000). Phases in the Strategy Formation Process: An Exploratory Study of Irish SMEs. *IBAR*, 21(2), 55-80.
- Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. California: Sage.
- Minayo, M. C. (2004). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes.

- 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.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Mühr, T. (1991). Atlas/ti – a prototype for the support of text interpretation. *Qualitative Sociology*, 14(4).
- 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.
- Pandit, N. R. (1996). The Creation of Theory: a Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2(4), 378-299.
- Pech-Varguez, J. L., Cisneros, L., Genin, E., & Cordova, H. (2010). Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME, *Revue internationale P.M.E.*, 23(3), 188 -209.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 1(44), 1-28.
- Pettigrew, A. M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13(1), 5-16.
- Pitcher, P., & Smich, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: personality, power and proxies. *Organization Science*, 12(1), 1-18.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, 1(20), 7-21.
- Reuber, R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business*, 2(8), 807-825.
- Robinson JR., R. B. (1982). The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Journal*, 25(1), 80-93.
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2), 195-222.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. 4. Ed, São Paulo: SEBRAE; DIEESE.
- Simons, R. H., & Thompson, B. M. (1998). Strategic determinants: the context of managerial decision making. *Journal of Managerial Psychology*, 13(1), 7-21.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory*. 3 ed. Thousand Oaks: Sage.
- Tihula, S., & Huovinen, H. (2009). Reasons and Situational Factors behind the Formation of Management Teams and Other Teams in Small Firms. In: Fink, M., & Kraus, S. *The Management of Small and Medium Enterprises*. New York: Routledge.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107-128.
- Van Woerkom, M., & Van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.

- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Watkins, K. E., & Shindell, T. J. (1994). The learning and transforming through action science. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 4(63), 43-55.
- Welsh, J. A.; White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Woods, J. G. (2012). Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision-makers. *Learning Organization*, 19(2), 134-147.
- Wu, C., & Young, A. (2002). Critical operating problems and survival rates in small firms: A look at small business institute clients. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(1), 1-23.
- Wyer, P., & Mason, J. (1998). An organisational learning perspective to enhancing understanding of people management in small businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(2), 112-128.
- Wyer, P., Mason, J., & Theodorakopoulos, N. (2000). Small business development and the "learning organisation". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(4), 239-256.
- Yin, R.K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualizing the learning process in SMEs Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal*, 24(3), 299-323.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CODIRIGENTES DE EQUIPES DE DIREÇÃO

Saudações e explicação sobre a pesquisa, a confidencialidade das informações concedidas, o tempo necessário e a importância da participação do codirigente.

ENTREVISTA - Tempo estimado 1 hora e meia (1:30hs)

Dados gerais do entrevistado e da empresa

- 1 - Nome e idade
- 2 - Formação
- 3 - Porcentagem na propriedade
- 4 - Tempo que atua na organização
- 5 - Número de empregados
- 6 - Serviços prestados

Questões gerais

- 1- Como chegou aqui? Como se vinculou aos negócios de sua empresa considerando:
 - surgimento da ideia do negócio
 - passos iniciais para concretizá-lo
 - como foi fundada a empresa
 - história da empresa: origem até os tempos atuais
- 2- Quais os principais acontecimentos internos que marcaram a existência da empresa nos últimos anos? E os externos?
 - os melhores, os piores, os mais críticos
 - como a equipe de direção lidou com os piores momentos, aqueles mais críticos?
 - aprendeu com isso? Modo como essa aprendizagem evoluiu
- 3 - Quais decisões foram importantes nestes momentos?
- 4 - Quais as grandes mudanças? Da empresa, do setor e do mercado:
 - particularidades da empresa em relação às mudanças de mercado
 - o modo como elas aconteceram
 - conexões com a aprendizagem dos codirigentes
- 5 - Crises do setor/da empresa e as reações e respostas dos codirigentes por meio da equipe. Como aprenderam a reagir/responder?
- 6 - Aprendizagem adquirida na trajetória histórica da empresa. Como aprenderam a lidar com o novo?
- 7 - Como foi a formação e como se deu a evolução da equipe de direção?
 - quem assumiu a maior parte dos investimentos de fundação
 - envolvimento da equipe de direção nas mudanças e principais desafios enfrentados
- 8 - Como acontece o trabalho conjunto entre os codirigentes?
 - qual é a sua maior habilidade?
 - interação e complementaridade da equipe de direção
 - forças e fraquezas dos codirigentes: como as habilidades são somadas?
 - como discutem as alternativas e soluções para os problemas organizacionais?
 - qual é a sua influência na empresa enquanto codirigente?

- 9 - Quais são os prós e os contras de se trabalhar em equipe: dificuldades enfrentadas
 10 - Como aprendem uns com os outros? O que leva a essa aprendizagem?

Questões específicas

1. Quais os principais processos de decisão conduzidos nos últimos 5 anos?
 - comente sobre eles explicando como foi o processo de decidir em conjunto
 - qual o impacto dessas decisões na empresa e na equipe de direção?
 - o que pode aprender, qual a experiência que ganhou?
 - de modo particular, como você influenciou essas decisões?
 - dificuldades de relacionamento entre os codirigentes nesses processos, como você lidou com isso?
2. Como a equipe de direção conduziu esses processos de decisão?
 - fazem reuniões? Com que frequência se reuniram (formal ou informalmente)?
 - como compartilharam informações uns com os outros?
 - como conduziram os debates acerca do assunto a decidir?
 - como as discussões e debates entre os codirigentes contribuíram nesses processos?
3. Como foram os processos de decidir coletivamente em termos de:
 - participação dos codirigentes nos debates sobre alternativas de decisão
 - exposição de ideias próprias ou expressão sobre os assuntos
 - defesa de pontos de vista no grupo
4. Aprenderam a partir da análise de pontos de vista diferentes nos processos de decisão estratégica?
5. Como os codirigentes manifestaram discordâncias nos debates em processos de decisão estratégica?
 - como a equipe de direção conciliaram as opiniões diferentes acerca das decisões?
 - como lidaram com a manifestação de opiniões divergentes?
 - antes de colocar uma decisão em prática como os pontos de discordância foram considerados e resolvidos na equipe?
 - como lidaram com os confrontos entre codirigentes nesses processos?
 - como se manifestaram rivalidade e/ou disputa para se impor decisões defendidas?
 - como resolveram situações de impasse, falta de um consenso?
6. Como lidaram com diferentes estilos gerenciais de cada codirigente e diferenças de personalidade nos processos de decisão, aprendeu com eles?
7. O que os codirigentes aprenderam no processo coletivo de decisão? (dê exemplos de fatos)? Como esse aprendizado melhorou as decisões?
8. Onde você imagina a empresa daqui a 5-10 anos?
 - alternativas futuras de desenvolvimento da empresa já pensadas (individualmente/e pela equipe de direção)
 - qual o entendimento dos codirigentes em relação ao crescimento da empresa?

Agradecimentos e pedido de nova oportunidade de entrevista, caso necessário.

APÊNDICE B

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia. Ao final da pesquisa será enviado um relatório com os resultados do estudo.

Tema da pesquisa: PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EQUIPES DE DIREÇÃO DE PEQUENA EMPRESA: O PAPEL DA APRENDIZAGEM E DO CONFLITO COGNITIVO

Composição da equipe de pesquisa:

Tatiane Silva Tavares Maia, estudante do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Telefone (67) 3669-2171 Correio eletrônico: tstavares@gmail.com

Edmilson de Oliveira Lima, professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3105-3665-9342. Correio eletrônico: edmilsonolima@gmail.com

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema Equipes de Direção em Pequenas Empresas (PE), aprendizagem e estratégia. Para a realização desta pesquisa, sua participação seria de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre a gestão estratégica de pequenas empresas conduzidas por equipes de direção. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de suas empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos de gestão estratégica e aprendizagem da sua empresa, assim como sobre sua participação neles enquanto membro da equipe de direção. Ela pode nos tomar aproximadamente duas horas. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador de fitas cassete e/ou gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por uma outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe. Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes que venham a participar das entrevistas. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua empresa. O nome de possíveis outros participantes nas entrevistas (os não-dirigentes de sua empresa) não precisam ser identificados em nossa pesquisa. Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para eles.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

TATIANE SILVA TAVARES MAIA e EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

Consentimento a assinar:

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre Equipes de Direção em Pequenas Empresas (PEs), aprendizagem e estratégia.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: _____ _____ Data: _____	<u>Pessoa entrevistada</u> Nome: _____ Assinatura: _____
	<u>Entrevistadora</u> Nome: _____ Assinatura: _____

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo **(nome do entrevistado)** a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante:

Nome da empresa:

Função do participante:

Assinatura do participante:

Data:
