

CONFLITO COGNITIVO NA DECISÃO ESTRATÉGICA DE EQUIPES DE DIREÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS



TATIANE S. T. MAIA¹

 <https://orcid.org/0000-0002-1832-4519>

EDMILSON LIMA²

 <https://orcid.org/0000-0002-1833-8742>

Para citar este artigo: Maia, T. S. T., & Lima, E. (2020). Conflito cognitivo na decisão estratégica de equipes de direção em pequenas empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1–31. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR200177

Submissão: 22 nov. 2018. **Aceite:** 17 out. 2019.

¹ Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Chapecó, SC, Brasil.

² Universidade Nove de Julho (Uninove), São Paulo, SP, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: O objetivo perseguido no presente artigo é explicar como ocorre o conflito cognitivo e quais são suas contribuições nos processos de decisão estratégica de equipes de direção em pequenas empresas (PE).

Originalidade/valor: Apesar de as PE serem organizações importantes e numerosas, o conflito cognitivo de sua equipe de direção e a tomada de decisão estratégica dessa equipe são pouco estudados. O presente artigo ajuda a preencher essa lacuna de pesquisa com contribuições e implicações que são úteis para a pesquisa e a ação ligadas a esses temas.

Design/metodologia/abordagem: Adotou-se a abordagem metodológica descritiva, baseada em métodos qualitativos e no estudo multicaso (Eisenhardt, 1989). Os dados foram coletados com entrevistas em profundidade e analisados de modo intra e intercaso, conforme as recomendações de Miles e Huberman (1994). Estudaram-se em profundidade quatro casos de PE.

Resultados: Os processos de decisão estratégica foram em grande parte determinados por conflitos cognitivos. Tais conflitos questionaram possibilidades de decisão e puseram em evidência fatores relacionados à intuição e à improvisação, ambos normalmente úteis e presentes nos processos de decisão estratégica das PE. O conflito cognitivo inibe a improvisação, pois sua ocorrência gera questionamentos úteis na preparação para a tomada de decisões. Esses questionamentos geraram profundidade de discussão e de análise para a decisão estratégica nas PE estudadas.

PALAVRAS-CHAVE

Conflito cognitivo. Decisão estratégica. Equipe de direção. Pequenas empresas. Gestão estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Há o reconhecimento de que a equipe de direção desempenha um papel significativo nas organizações em geral (Hambrick & Mason, 1984). Particularmente nas pequenas empresas (PE), a equipe de direção facilita a superação da carência de recursos com o acesso a variados recursos e capacidades de seus membros, incluindo as respectivas redes de relação, somadas em complementaridade, o que também fortalece a tomada de decisão estratégica (Tihula & Huovinen, 2009; Liu & Maitlis, 2014; Alcantar & Ngwenyama, 2015).

A equipe de direção de PE é definida aqui como a equipe formada por coproprietários-dirigentes atuantes nos processos de decisão estratégica (Hambrick, 1995; Lima, 2010), atores aqui denominados codirigentes. Essa definição alinha-se à condição das PE, pois, nessas organizações, os dirigentes normalmente são também proprietários da empresa, o que lhes confere participação direta na tomada de decisão estratégica (Finkelstein & Hambrick, 1996). Os membros da equipe tendem a ser dotados de variadas perspectivas, possibilidades e recursos que permitem uma maior cobertura das atividades e necessidades organizacionais, inclusive quanto à decisão estratégica, ante a condição de um só dirigente, de modo que eles possam colaborar e se complementar mutuamente (Greene, Brush, & Brown, 2015; Lohrke, Franklin, & Kothari, 2015; Maia & Lima, 2016).

Liberman-Yaconi, Hooper e Hutchings (2010) estudaram a decisão estratégica em microempresas, mas sua revisão de literatura a descreve também para a realidade das PE. Nessas empresas, ela ocorre mais marcadamente dentro dos limites do mundo cognitivo dos dirigentes e pela interação entre eles, normalmente sem formalidades e registros, sendo a decisão estratégica fortemente influenciada por experiências, valores e habilidades de gestão deles (Liberman-Yaconi et al., 2010). Ela é caracterizada pelos autores como intuitiva e fortemente apoiada em mecanismos não racionais, os quais envolvem conflitos de ideias. Concentra-se em poucos indivíduos e é mais centralizada, menos complexa e menos coordenada do que nas organizações maiores (Liberman-Yaconi et al., 2010). Portanto, modelos racionais de tomada de decisão têm pouca aderência à realidade das PE (Ates, Garengo, Cocca, & Bititci, 2013; Greene et al., 2015).

Entende-se por decisão estratégica aqui um conjunto de escolhas intencionais ou respostas programadas sobre questões que afetam significativamente a saúde e a sobrevivência da organização (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Tal decisão utiliza-se do conflito cognitivo, que é a divergência de



ideias ocorrida entre dois ou mais indivíduos (em nosso estudo, a respeito dos rumos de um negócio) e que normalmente dá lugar a uma escolha sintetizadora de distintos pontos de vista (Jehn, Greer, Levine, & Szulanski, 2008).

Nas equipes de direção, o conflito cognitivo é considerado benéfico para as atividades essenciais dos codirigentes, como a decisão estratégica (Amason & Sapienza, 1997). Como tal tipo de decisão influencia significativamente o desempenho organizacional, torna-se importante que seja tomada de modo eficiente e com alta qualidade. Dada a grande variedade de efeitos do conflito cognitivo, frequentemente positivos para a decisão estratégica, torna-se necessário investigá-lo com vistas a esclarecer detalhes de sua ocorrência e de suas consequências (Behfar, Mannix, Peterson, & Trochim, 2010).

A literatura sobre o processo de decisão estratégica na PE é escassa (Alcantar & Ngwenyama, 2015) e, por consequência, são escassos os estudos empíricos que descrevem como os dirigentes dessas organizações tomam suas decisões estratégicas, particularmente quando se trata de conflito cognitivo. O avanço na compreensão de tal processo, nesse tipo de empresa, representaria uma contribuição relevante para a pesquisa em gestão estratégica. As pesquisas mais desenvolvidas sobre o processo em grandes organizações não ajudam a compreender diretamente as decisões estratégicas de PE (Alcantar & Ngwenyama, 2015). Adicionalmente, destaca-se na literatura a recomendação para se dar ênfase aos processos coletivos, sobretudo de equipes de direção e não mais focando traços demográficos (perfil, composição etc. das equipes), para fazer avançar a pesquisa sobre decisões estratégicas nas organizações, inclusive nas PE (Liu & Maitlis, 2014; Maia & Lima, 2016; Tsai & Bendersky, 2015).

Portanto, dado o conjunto de informações desta introdução, o objetivo do presente artigo é explicar como ocorre o conflito cognitivo e quais são suas contribuições nos processos de decisão estratégica de equipes de direção em PE.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tamanho das PE é um fator que explica em grande parte a necessidade de uma equipe de direção, dada a alta carência de recursos típica delas e o fato de que, enfrentando tal realidade, muitas pessoas são levadas a se juntar, somando forças e recursos (Tihula & Huovinen, 2009; Ibrahim, 2015). A ideia de direção em equipe nas PE implica a noção de coesão, entendida como a união e a adesão voluntária de codirigentes à equipe, compartilhando

valores, ideias e alguma aspiração em comum (Pech-Varguez, Cisneros, Genin, & Cordova, 2010). Em contraste, nas grandes empresas, tende a haver maior dispersão dos dirigentes, principalmente quando há numerosos postos de direção, havendo menos proximidade e intensidade de interação entre eles (Ibrahim, 2015).

Por causa do número de dirigentes e da variedade que tendem a ter de perspectivas e competências, as equipes de direção normalmente oferecem maior cobertura de diferentes áreas de atividades da empresa em comparação com um só dirigente. A complementaridade de habilidades e a colaboração (Colbert, Barrick, & Bradley, 2014), assim como as conversas estratégicas (Lima, 2009; Urbanavicius & Lima, 2014; Liu & Maitlis, 2014) em que ocorrem os conflitos cognitivos, são contribuições importantes viabilizadas por equipes de direção. A conversa estratégica é a manifestação de relações entre duas ou mais pessoas, na qual uma comunica à outra suas ideias, opinião, visão ou outros elementos quanto a questões estratégicas de uma organização (Lima, 2007, 2009; Lima, Filion, Dalfovo, & Urbanavicius, 2013).

O conflito cognitivo contribui para que se tire o melhor desse tipo de conversa, oferecendo, por exemplo, aprendizagem para se explorar o mercado e competir, inclusive com informações para o desenvolvimento de produtos que tendem ao sucesso (Urbanavicius & Lima, 2014). A importância do conteúdo das conversas encoraja as equipes de direção a rever seus posicionamentos e conceitos usando o conflito cognitivo ao decidirem coletivamente. Portanto, podem facilitar o processo de tomada de decisão estratégica, especialmente se houver respeito das áreas de especialidade e de atividade dos codirigentes ao longo de suas interações (Lima, 2009).

Equipes de direção compostas de indivíduos com muita similaridade de competências e de capacidades tendem a não ter as habilidades necessárias para administrar o empreendimento, principalmente quando ele cresce e sua estrutura e sua administração tornam-se mais complexas (Colbert et al., 2014; Lohrke et al., 2015). Portanto, recomenda-se cautela quando se instituem equipes homogêneas, uma vez que tendem a ter menor capacidade de questionamento e de reflexão conjunta (portanto, de conflito cognitivo) para a tomada de decisão, comprometendo o desempenho da empresa (Marimuthu & Kolandaisamy, 2009).

Diferentes fatores relacionados à composição da equipe têm impacto direto no conflito cognitivo (Jehn et al., 2008) e no modelo de gestão que a equipe pratica (Pech-Varguez et al., 2010), tais como: heterogeneidade funcional, diversidade cognitiva, idade e experiência da equipe no setor. As características dos membros das equipes de direção, particularmente aque-



las referentes às relações entre eles, têm forte efeito sobre a orientação da tomada de decisão estratégica em uma PE (Alcantar & Ngwenyama, 2015). O mesmo ocorre no conflito cognitivo (Jehn et al., 2008).

O trabalho em equipe de direção possibilita um processo participativo, com o qual os membros da equipe interagem e lidam com questões difíceis usando mais possibilidades de resposta, tomando decisões estratégicas importantes e construindo compromisso (De Wit, Jehn, & Scheepers, 2013; Colbert et al., 2014). Naturalmente, os conflitos cognitivos, com as divergências de ideias e a expressão de pontos de vista diferentes, marcam os processos coletivos. Quando se trata de decisão estratégica coletiva, suas consequências tendem a ser de maior impacto por se referirem às possibilidades de desenvolvimento da organização segundo o desejo dos *stakeholders* centrais, que são os codirigentes – o que impõe mais atenção à qualidade das interações e do conflito cognitivo (Jehn et al., 2008).

2.1 Conflitos cognitivo e afetivo

O conflito é inerente à vida organizacional, uma importante força com que as equipes de direção precisam lidar (Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova, & Jehn, 2015; Tsai & Bendersky, 2015; Flores, Jiang, & Manz, 2018). Ele pode surgir nas equipes por motivos relacionados a recursos escassos, tempo, responsabilidades e/ou valores, os quais envolvem preferências políticas, ideias, fatos, convicções, moralidade e a própria forma de entender o mundo (De Dreu, 2008; O'Neill, McLarnon, Hoffart, Woodley, & Allen, 2018). Em decisões estratégicas coletivas, o conflito, além de natural, é necessário. Com ele, surgem questionamentos e reflexões propícios a novas soluções e direções estratégicas. Assim, o contrário do conflito cognitivo geralmente não significa acordo ou harmonia, mas indícios de apatia na equipe e desengajamento (O'Neill & McLarnon, 2018).

O uso de uma perspectiva muito realista sobre a decisão estratégica, incluindo a consideração de novas concepções sobre a cognição e o conflito, já foi proposto há mais de duas décadas (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). A partir de então, diferentes pesquisadores abordam o conflito como uma dimensão diretamente ligada ao sucesso de processos de decisão em equipes (Bradley, Klotz, Postlethwaite, & Brown, 2013; Loughry & Amason, 2014; Tsai & Bendersky, 2015; Costa, Fulmer, & Anderson, 2018).

O conflito cognitivo ocorre entre membros de uma equipe de direção pela expressão de diferenças entre eles ligadas a preferências, visões e opiniões quanto a aspectos de seu trabalho (Amason & Sapienza, 1997; Jehn et al.,



2008). Geralmente essa modalidade de conflito melhora o processo de decisão estratégica e a qualidade das decisões, além de contribuir para a compreensão dos aspectos estratégicos em questão, uma vez que o debate coletivo tende a migrar para um acordo em torno de uma decisão se há interesses em comum, como em uma equipe de direção (Jehn et al., 2008; Loughry & Amazon, 2014).

Por sua vez, o conflito afetivo refere-se a divergências de natureza pessoal e emocional (Bradley et al., 2013; Costa et al., 2018), como uma disputa desarticuladora provocada por poder ou incompatibilidades pessoais (Jehn, 1995; Todorova, Bear, & Weingart, 2014). Ele refere-se a divergências normalmente disfuncionais que desviam as pessoas de sua atividade de trabalho e diminuem a qualidade das decisões que tomam coletivamente, além de reduzirem o desempenho e a satisfação no trabalho (Amazon, 1996). Além de poder dificultar o aproveitamento dos benefícios do conflito cognitivo, o conflito afetivo tem com este outra ligação. Ambos têm um antecedente em comum: a abertura à divergência (Jehn, 1995). Isso significa que ter a liberdade de falar sobre aquilo com o que não se concorda pode não apenas mostrar discordâncias de perspectiva, mas também divergências pessoais. Assim, torna-se recomendável a gestão de tal liberdade evitando-se o conflito afetivo.

O conflito cognitivo em equipes de direção tem sido muito estudado (Jehn et al., 2008; Clerkin & Jones, 2013; Flores et al., 2018; O'Neill & McLarnon, 2018). Um denominador comum entre as publicações sobre o tema é a noção de que certa dose desse conflito é inerente à decisão estratégica coletiva (De Wit et al., 2013; Clerkin & Jones, 2013). Ele traz os benefícios da diversidade de perspectivas, indutora do mútuo questionamento de pontos de vista, do esforço de convencimento entre as pessoas quanto a convicções e opiniões, do debate de ideias e da discussão de compreensões e preferências essenciais à qualidade de decisões complexas (Mello & Delise, 2015; Maltarich, Kuenberger, Reilly, & Mathieu, 2018). O conflito cognitivo apoia-se em discordâncias propícias a decisões eficazes, na medida em que aperfeiçoa as informações para a tomada de decisão e oferece uma compreensão mais profunda e abrangente dos aspectos estratégicos (O'Neill & McLarnon, 2018).

Resumidamente, ele favorece o processo de decisão estratégica, pois: facilita a consideração de diferentes possibilidades de solução e a comunicação franca e aberta; incentiva o pensamento inovador; e promove soluções criativas para problemas que, de outra forma, poderiam parecer intransponíveis (Amazon & Sapienza, 1997; Tjosvold, Wong, & Feng Chen, 2014).



Adicionalmente, o estabelecimento de confiança nas equipes e a abertura ao diálogo (Amason & Sapienza, 1997; Costa et al., 2018), bem como a comunicação informal entre os codirigentes, podem contribuir para a qualidade da administração e das decisões minimizando as divergências pessoais e alimentando o conflito cognitivo de alta qualidade (Clerkin & Jones, 2013; O'Neill & McLarnon, 2018). Segundo esses mesmos autores, a confiança facilita discussões proveitosas ao permitir que os dirigentes desafiem abertamente as perspectivas uns dos outros sem medo de retaliação. Já as conversas informais permitem discutir antecipadamente temas de reunião, podendo influenciar positivamente o processo decisório com a abertura de espírito que promove e sua habitual tolerância à expressão franca de pontos de vista distintos (Urbanavicius & Lima, 2014).

2.2 Processo de decisão estratégica na PE

Nas PE, a tomada de decisão estratégica é relativamente pouco elaborada quanto a usos de técnicas administrativas e de métodos analíticos. A compreensão das coisas, a capacidade de julgamento, a intuição e as aspirações pessoais dos dirigentes são centrais no processo decisório, repelindo formalidades (Liberman-Yaconi et al., 2010; Ibrahim, 2015). As PE apresentam menos níveis hierárquicos do que grandes empresas e têm seus proprietários-dirigentes desempenhando não apenas papéis estratégicos, mas também operacionais (Ates et al., 2013; Ibrahim, 2015).

Há a necessidade de buscar novas formas de compreensão da decisão estratégica nas PE, levando-se em conta as particularidades desse tipo de empresa. Para tanto, a pesquisa em estratégia desse segmento de empresa necessita principalmente de estudos descritivos que caracterizem a realidade do seu processo de gestão, dado que predominam os estudos normativos (Lima, 2010) baseados na tradicional e já criticada tendência em estratégia de prescrever antes de descrever (Huff & Reger, 1987).

Nos estudos normativos, o conceito de estratégia está enraizado na perspectiva tradicional, que é racional-analítica e preza a formalidade (Francioni, Musso, & Cioppi, 2015; Lima, 2010). Nas PE, a decisão estratégica tende a ocorrer de modo interativo e pouco ou nada formal, sistematizado ou linear (Lima, 2010; Urbanavicius & Lima, 2014); fora da formalidade, ela pode assumir variadas formas (Verreynne, Meyer, & Liesch, 2015). As PE não requerem muita formalização, dada a relativa simplicidade de sua gestão e por causa da possibilidade de resolver e fazer as coisas sem formalidade (Mazzarol & Reboud, 2009). Isso ocorre em boa parte devido à maior dependência proporcional (e centralização) das PE em relação a seus proprietários-

-dirigentes, sendo estes frequentemente suficientes para administrar usando a intuição e mecanismos não racionais (Lieberman-Yaconi et al., 2010).

3. MÉTODOS

A pesquisa é um estudo de múltiplos casos de natureza qualitativa e descritiva. Optou-se pelo estudo multicase por permitir análise comparativa dos dados entre casos (Eisenhardt, 1989), não se restringindo às peculiaridades do processo de decisão estratégica de uma única equipe de direção.

O objeto da pesquisa foi o conflito cognitivo surgido nos processos de decisão estratégica realizados por 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 a estudar foi feita por amostragem teórica (Strauss & Corbin, 2008). Cada caso foi escolhido por seu aparente potencial de contribuição para o atendimento do objetivo de pesquisa. Após o primeiro, os outros três foram selecionados com os seguintes objetivos: verificar os resultados obtidos com os dados já acumulados; ampliar o escopo de resultados do estudo; preencher categorias analíticas surgidas no decorrer da investigação; e adicionar à amostra casos que proporcionassem exemplos de tipos variados (Eisenhardt, 1989). Com o quarto caso analisado, evidenciou-se a saturação teórica (Strauss & Corbin, 2008). Mais dados não acrescentariam contribuição para o atingimento do objetivo de pesquisa.

Foram usados os seguintes critérios para a escolha de cada caso: 1. ser uma PE, de acordo com os critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), segundo os quais uma PE tem até 49 empregados no setor de serviços (Sebrae, 2011); 2. ser uma empresa dirigida por uma equipe de direção, formada por dois ou mais proprietários-dirigentes; 3. ter no mínimo três anos de existência, de modo a ter um histórico de decisões estratégicas a estudar.

Optou-se por estudar PE de base tecnológica (tecnologia da informação (TI) e biotecnologia). Esse é um tipo de empresa em que comumente atuam equipes de direção por causa de sua alta necessidade de recursos e de competências variadas, normalmente inacessíveis porque tendem a ser caros para essas empresas em tecnologia. Como já adiantado, tais equipes são um meio atrativo para as PE obterem recursos e competências (Liu & Maitlis, 2014; Alcantar & Ngwenyama, 2015).

A Figura 3.1 caracteriza as PE estudadas, identificadas com nomes fictícios. As PE localizam-se no estado de São Paulo, com alta concentração de empresas tecnológicas.

(Figura 3.1)
CARACTERIZAÇÃO DAS PE ESTUDADAS

Equipe	Idade	Parte	Fundação	Local	Serviços	Empregados
Alfa						
Pai	48 anos	60%	1992	São José do Rio Preto (SP)	Desenvolvimento de sistema de informação	9
Filho	23 anos	20%	(23 anos)			
Ex-funcionário	30 anos	20%				
Beta						
Pai	55 anos	75%	2005	Ribeirão Preto (SP)	Desenvolvimento de vacinas, testes laboratoriais	10
Filha	32 anos	25%	(nove anos)			
Gama						
Codirigente 1	55 anos	33%	1986	São José do Rio Preto (SP)	Desenvolvimento de sistema de informação	48
Codirigente 2	54 anos	33%	(29 anos)			
Codirigente 3	Aposentado	33%				
Delta						
Codirigente 1	35 anos	40%	2010	São Paulo (SP)	Consultoria para desenvolvimento de sistemas	23
Codirigente 2	33 anos	40%	(cinco anos)			
Codirigente 3	26 anos	20%				

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados foram coletados de abril a dezembro de 2014, com entrevistas em profundidade e consultas a documentos elucidativos sobre os processos de decisão estratégica: relatórios técnicos, dados em *websites*, panfletos institucionais, diretrizes e manuais de produtos. Para melhor condução das entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado. As entrevistas gravadas foram realizadas presencialmente pela primeira autora na sede de cada PE e tiveram duração média de duas horas. Entrevistaram-se dez codirigentes de diferentes equipes de direção e quatro funcionários envolvidos em processos de decisão estratégica. Para mitigar o risco de racionalização *a posteriori* das respostas, recorreu-se a uma variedade de informantes, de perguntas verificadoras e de fontes de dados em cada caso, incluindo documentos.

A análise dos dados foi dividida em duas etapas: análises intra e intercaso (Miles & Huberman, 1994). A primeira envolveu a identificação de aspectos peculiares nos casos estudados e objetivou destacar conteúdos conceituais que se mostraram mais importantes para descrevê-los e explicá-los separada-

mente. Essa análise foi operacionalizada atribuindo-se códigos a trechos de dados, considerando-se cada caso. Em seguida, na análise intercaso, a estrutura e a lógica de códigos de análise de dados usadas igualmente nos diferentes casos foram exploradas em comparações para identificação de semelhanças, diferenças e regularidades entre os casos.

O processo de análise da grande quantidade de dados obtidos foi viabilizado pelo uso do *software* de análise de conteúdos qualitativos Atlas-ti segundo recomendações de Friese (2014). Usando-se entrevistas transcritas e documentos pertinentes, a ferramenta possibilitou a organização dos dados, a discriminação de unidades de significado neles, a codificação, a retenção e o retraçamento dos dados que contribuíram para a resposta à pergunta de pesquisa.

4. RESULTADOS

A Figura 4.1 mostra diferentes decisões estratégicas de até cinco anos antes da coleta dos dados e que foram enfatizadas pelos decisores como as mais relevantes e definidoras do destino de sua PE. Para cada PE, foi possível identificar, com a análise das interações entre codirigentes descritas por eles mesmos, os principais fatores determinantes do conflito cognitivo.

(Figura 4.1)

PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA (PDE) E CONFLITOS COGNITIVOS

PEs	PDE identificados	Fatores de destaque
Alfa	Formação da equipe de direção (2010), profissionalização dos serviços (2011), reformulação da precificação (2013) e reestruturação do sistema (2014).	Análise de possibilidades, discordâncias, complementaridade na equipe, debate de ideias, abertura ao diálogo e canalização de conflitos cognitivos.
Beta	Contratação de consultoria internacional (2009), estabelecimento de parceria (2011), controle de qualidade e especificações (2012), e sociedade com os parceiros (2014).	Resolução de divergências, discordâncias, complementaridade na equipe, debate de ideias, abertura ao diálogo e confiança.
Gama	Inserção de práticas de gestão de recursos humanos (RH) (2009), aperfeiçoamento do <i>software</i> para CEASA (2010), departamentalização de setores (2012), nova identidade visual (2013) e contratação de consultoria especializada (2014).	Discussão de obstáculos, resolução de divergências, debate de ideias, discordâncias, complementaridade na equipe e abertura ao diálogo.

(continua)

(Figura 4.1 (conclusão))**PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA (PDE) E CONFLITOS COGNITIVOS**

PEs	PDE identificados	Fatores de destaque
Delta	Criação do produto Delta (2010), de produto para consultorias (2011), exploração de diferencial no <i>design</i> de <i>softwares</i> (2012) e entrada e saída de sócio na equipe de direção (2012-2014).	Confiança, discordâncias, complementaridade na equipe, debate de ideias e abertura ao diálogo.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A terceira coluna da Figura 4.1 traz uma síntese dos fatores de conflito cognitivo mais frequentes nas decisões estratégicas dos quatro casos. Tais fatores correspondem a códigos de análise centrais para a descrição dos conflitos cognitivos. Estes desencadearam mudanças no pensamento estratégico dos respectivos codirigentes e consequentes iniciativas relevantes para as empresas.

4.1 Conflitos cognitivos na decisão estratégica

No caso Alfa, a decisão estratégica de formar uma equipe de direção foi essencialmente conduzida pelo fundador. A formação da equipe permitiu reforçar o posicionamento estratégico que ele idealizou inicialmente com uma mais recente especialização em serviços de sistema de informação. Para o desenvolvimento mais consistente da empresa, três áreas funcionais foram estabelecidas e subordinadas a dois novos codirigentes: a administração financeira e o suporte aos clientes, comandada pelo filho do fundador, e a área de programação em informática, gerida por um ex-funcionário. O fundador passou a gerenciar as relações com clientes. Em conflitos cognitivos ocorridos em suas conversas estratégicas, os novos codirigentes questionaram sobre mais iniciativas estratégicas para desenvolvimento da empresa. O resultado foi a estratégia de profissionalização da prestação de serviços.

Nas entrevistas, mostraram-se centrais as diferenças de pontos de vista sobre a reformulação da precificação de produtos, com impasse na decisão estratégica. O fundador temia prejudicar as relações com os clientes, seu filho preocupava-se com a necessidade de aumento do faturamento, enquanto o terceiro codirigente enfatizava a necessidade de agregação de valor aos serviços de informática. O impasse foi resolvido com debates que levaram o fundador a reconhecer tal necessidade. Uma decisão estratégica foi tomada

nesse sentido incluindo a função de o fundador evidenciar os novos valores agregados em serviços para os clientes, principalmente para os mais antigos.

Na decisão a respeito da reestruturação do sistema adotado para prestação de serviços de programação, ficou perceptível a grande influência das formações complementares, com a equipe valorizando a capacidade técnica do ex-funcionário. Este recomendou a modernização dos serviços, a partir da adoção de sistemas *on-line*, ficando encarregado de organizar a mudança com serviços.

Na empresa Beta, as dificuldades em cumprir a legislação do setor farmacêutico usando o espaço da incubadora em que a empresa foi criada levaram à contratação de uma consultoria internacional, primeira decisão estratégica identificada para a Beta. De acordo com relatos da codirigente filha, a permanência na incubadora tornou-se inviável:

[...] começamos a prestar serviço e a ganhar muito dinheiro; de repente, veio uma norma da Anvisa [Agência Nacional de Vigilância Sanitária] que dizia “Vocês não podem mais fazer assim” e na incubadora não podíamos fazer as adaptações necessárias; então caiu muito o nosso faturamento.

Dadas as dificuldades e o desejo dos codirigentes de desenvolver a área comercial da Beta, empenharam-se na contratação da consultoria. O fato de se tratar de uma equipe de direção familiar, formada por pai e filha, foi determinante para a contratação da consultoria visando à sobrevivência do negócio, que era o único trabalho e a única fonte de renda da filha. Houve muitas discussões entre os codirigentes a respeito dos rumos da empresa. O pai preferia desativar o negócio e negociar seu trabalho de pesquisa com terceiros em troca de pagamento. No entanto, uma oportunidade associada à segunda decisão estratégica a realizar viabilizou a saída da empresa da incubadora: fazer parceria com uma indústria veterinária. Como relatado pelo pai, assim foi a negociação: “foram uns seis meses de conversa; a empresa parceira convidou a gente pra ocupar um espaço aqui em um anexo, pra trabalhar e ser o braço de P&D dela”. As conversas estratégicas em torno dessa negociação explicitaram diferentes pontos de vista na equipe. A filha tinha visão de mercado sobre quanto se poderia pagar por uma inovação científica, enquanto o pai parecia supervalorizar suas pesquisas, resultado de uma vida inteira como médico e pesquisador em universidade.

A crescente demanda por serviços trouxe à tona a terceira decisão estratégica, quanto ao controle de qualidade. O controle deveria assegurar os funda-

mentos técnicos para prestação de serviços, ajudando a melhorar os já existentes e a criar outros. Os codirigentes perceberam que esse objetivo poderia ajudá-los a superar dificuldades de planejamento, típicas da realidade das PE, especialmente daquelas atuando em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A quarta e última decisão estratégica identificada para a Beta refere-se a uma parceria com outra empresa em P&D. Com o tempo, mais serviços foram requisitados à Beta e houve a aquisição de 50% dela pela parceira.

No caso Gama, um salto de crescimento nos negócios gerou várias dificuldades de gestão de pessoas, o que incitou a decisão estratégica de profissionalização da administração de recursos humanos (RH). No final da década de 2000, foram realizadas muitas contratações, e, em decorrência disso, houve aumento imprevisto da complexidade de gestão. Alguns desafios foram a necessidade de gerenciamento de assistentes técnicos em plantão (fora do horário comercial), alta rotatividade e falhas de comunicação interna.

Do mesmo modo, a segunda decisão estratégica identificada envolveu um período de grande crescimento da Gama. Foi relativa ao aperfeiçoamento do *software* CEASA, importante produto do portfólio. Nele foi inserida a nota fiscal eletrônica, agregando agilidade ao sistema. Desse incremento, emergiu a terceira decisão estratégica, de departamentalização na prestação dos serviços. A reorganização do trabalho foi necessária ante a demanda crescente por serviços.

A quarta decisão estratégica envolveu discussões de reelaboração da identidade visual da Gama. Surgiu a partir da constatação, pelos codirigentes, da necessidade de alinhar os dois produtos principais da empresa, relativos a hotel e CEASA, com a imagem da marca e, assim, obter melhor apresentação no mercado.

O quinto e último processo de decisão estratégica da Gama refere-se à iniciativa de contratação de uma consultoria especializada para guiar o futuro promissor da empresa. O rápido crescimento da empresa levou os codirigentes a buscar ajuda externa. A administração da Gama estava enfrentando muitas limitações, em especial no planejamento. Essa última decisão estratégica veio exatamente para levar à superação das limitações e dar sustentação à transição de tamanho, de pequena a média empresa, vivida pela empresa. As competências dos codirigentes concentravam-se em programar sistemas computacionais desde o início de sua empresa. Os codirigentes relataram ter um “forte perfil técnico” e, por isso, dificuldades para administrar bem a empresa.

Na Delta, a primeira decisão estratégica identificada foi quanto à criação do produto Delta. A decisão foi tomada por três codirigentes quando ainda

eram colegas de trabalho, inspirada no sucesso de Barack Obama que usou as redes sociais para se reeleger nos Estados Unidos. As eleições presidenciais brasileiras de 2010 usariam campanha em rede social pela primeira vez, e os codirigentes desenvolveram o produto para realizar o monitoramento *on-line* de marcas. Ofereceram-no a políticos e empresas.

A partir dessa ideia e diante de problemas enfrentados na empresa em que eram empregados, os codirigentes 1 e 2, grandes amigos, passaram a se reunir informalmente para discutir as dificuldades de se manterem no emprego. Juntaram-se ao codirigente 3, e a equipe de direção formada abriu a empresa e lançou o produto. Contudo, os resultados foram frustrantes. O fato os levou à segunda decisão estratégica: transformar a empresa em consultoria usando o produto.

Na primeira consultoria, o trio sentiu que estava no caminho do sucesso. Em seguida, veio a terceira decisão estratégica: explorar seu diferencial no *design* de *softwares*. A decisão envolveu, além de melhor apresentação do sistema, a contratação de um profissional específico para trabalhar no *design* dos projetos. Os codirigentes ainda se mostravam insatisfeitos com o aspecto visual do sistema, um dificultador até para cobrarem o preço que pediam pelo *software*.

A quarta e última decisão estratégica identificada para a Delta foi concernente à entrada – e posterior saída – de um sócio na equipe de direção visando elevar o nível conceitual e acadêmico dos projetos desenvolvidos. A princípio, o novo membro provocou importantes discussões. Entretanto, não teve sintonia com a equipe. Ao longo de dois anos, muitos atritos dele com os demais foram de âmbito pessoal, e, enfim, ele teve que sair – seguindo mais uma decisão estratégica dos três codirigentes precedentes.

A Figura 4.1.1 expõe associações entre os processos de decisão estratégica das quatro PE e os conflitos cognitivos surgidos em tais processos.

(Figura 4.1.1)

OS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA (PDE) E OS CONFLITOS COGNITIVOS SURTIDOS

PEs/PDE	Fatores de destaque dos conflitos cognitivos
ALFA:	
Formação de nova equipe	A busca por canalizar os conflitos e aproveitá-los positivamente na condução das decisões conjuntas se materializou na postura do fundador de não assumir o controle unilateral da empresa e se intensificou a partir da formação da nova equipe de direção.
Profissionalização dos serviços	Os debates de ideias , ocorridos com mais energia, em torno da profissionalização dos serviços, trazia o seguinte dilema: manter a relação cordial com os clientes ou criar protocolos mais rígidos para garantir fluxos de prestações de serviços, em processos de trabalho mais metódicos? A complementaridade na equipe facilitou tais debates, bem como a abertura para resolver divergências de opiniões.
Reformulação na precificação	Houve impasse nesse processo, com persistente análise de possibilidades . Entretanto, houve o engajamento da equipe durante um longo período, no qual os codirigentes analisavam os prós e contras de se reformular a precificação das alterações nos sistemas, considerando clientes mais novos e os antigos.
Reestruturação dos sistemas	A complementaridade que envolveu esse processo decorreu 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-versa”.
BETA:	
Estabelecimento de parceria	O debate de ideias surgiu diante das diferentes alternativas analisadas: fechar a empresa, alugar uma sede, realizar parceria comercial ou de produção.
Sociedade com parceiros	Fortes 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.
Controle de qualidade	Mais discordâncias originavam-se de uma interpretação divergente , fruto da formação profissional dos dirigentes: medicina e administração. O conflito na modalidade cognitiva encontrou facilmente seu lugar nessa equipe pela longa relação de trabalho entre os codirigentes: pai e filha.
GAMA:	
Inserção de práticas de RH	A gestão do bem-estar das pessoas no trabalho começou a preocupar um dos codirigentes, que alimentou muitos debates de ideias . O seu intuito era de convencer outro codirigente a apoiá-lo nas mudanças necessárias. A abertura ao diálogo na equipe de direção, composta por dois amigos de longa data, fez a diferença nesse processo decisório. Houve esforço em estabelecer diálogos para se compreender pontos de vistas muito distintos.

(continua)

(Figura 4.1.1 (conclusão))

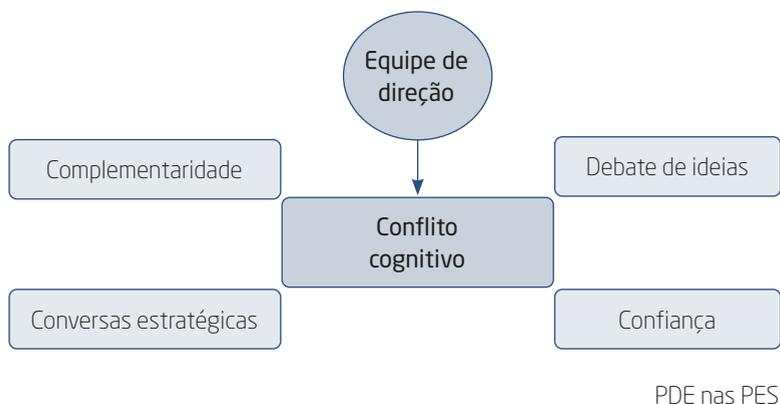
OS PROCESSOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA (PDE) E OS CONFLITOS COGNITIVOS SURTIDOS

PEs/PDE	Fatores de destaque dos conflitos cognitivos
Aperfeiçoamento do <i>software</i> para CEASA	Nesse processo, a abertura ao diálogo foi manifestada na postura dos codirigentes para resolver inconsistência de visão a respeito do negócio, diante de formação profissional distinta. Ponderações francas ocorreram em torno das alterações no produto CEASA. Contudo, isso ocorreu apenas devido à forte complementaridade na equipe de direção .
Nova identidade visual	Esse processo de decisão 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?
DELTA:	
Criação do produto Delta	Os debates para chegarem à ideia de um produto original foram um rico exercício, no qual a equipe de direção pôde começar a testar seu funcionamento. Além disso, consolidou a confiança , fator essencial nesse processo e manifesta nas atitudes de empregar todos os seus recursos na criação de um negócio inovador.
De produto para consultoria	Nesse processo, intensificaram-se os debates de ideia , especialmente em torno da possibilidade de manter a empresa apoiada em transparência e livre de qualquer politicagem, prestando serviços de consultoria de acordo com os princípios da equipe.
Entrada/saída de sócio	Muitas evidências de discordâncias , as quais não puderam ser mantidas apenas como divergência de pontos de vista entre o novo membro e os codirigentes fundadores.

Fonte: Elaborada pelos autores.

De modo sintético, a Figura 4.1.1 apresenta as principais decisões estratégicas e evidências de conflito cognitivo da realização delas. Em complemento, a Figura 4.1.2 ilustra as relações entre os elementos considerados essenciais do conflito cognitivo, os quais fizeram a diferença nas decisões estratégicas das PE estudadas.

(Figura 4.1.2)
ELEMENTOS ESSENCIAIS DO CONFLITO COGNITIVO



Fonte: Elaborada pelos autores.

5. DISCUSSÃO

Os quatro casos reforçaram que o conflito pode ser benéfico ou prejudicial para as decisões estratégicas de uma equipe de direção dependendo de seu tipo, cognitivo ou afetivo, como destacado na fundamentação teórica. Ademais, confirmou-se a interconexão dos dois tipos de conflito (O'Neill et al., 2018), sendo eles coexistentes principalmente nas equipes de direção familiares (empresas Alfa e Beta). Nessas equipes, houve polarização emocional de opiniões, desgastando as relações entre codirigentes. Contudo, o controle emocional no processo de debate de ideias garantiu que os conflitos cognitivos não se tornassem fonte de cisão para essas equipes.

O'Neill et al. (2018) fazem um alerta sobre a tendência de tratar os dois tipos de conflito em equipe de maneira separada, sem a devida interdependência, apesar de sua coexistência naturalmente imbricada. Conforme se pode constatar no processo de decisão estratégica referente à saída do novo sócio ocorrido na Delta, nem sempre será possível garantir, quando se estimulam conflitos cognitivos, que os conflitos se manterão apenas como cognitivos. Nesse sentido, vigilância e cuidados contínuos são recomendáveis para manter os conflitos dentro do espectro do que seja produtivo para a organização, visando às boas decisões e às relações de qualidade. Nos estudos realizados por Flores et al. (2018), há forte defesa do uso da inteligência e do controle emocionais nas equipes de direção. Para os autores, os conflitos

afetivos e cognitivos surgem naturalmente, mas a gestão deles faz-se necessária para se assegurar a qualidade das decisões estratégicas. Todorova et al. (2014) sustentam que, embora o conflito cognitivo possa gerar o conflito afetivo, o primeiro é fundamental em decisões estratégicas mais complexas, em ambiente mutável.

O risco de o primeiro transitar para o segundo apareceu claramente nos resultados da pesquisa aqui descrita. Como se constatou, conflitos cognitivos são facilmente mal interpretados como conflitos afetivos porque os pontos de vista para a decisão estratégica coletiva são frequentemente muito ligados à perspectiva pessoal dos codirigentes e frequentemente a apresentação de uma ideia ou sugestão é vista como uma tentativa de imposição do interesse de uma parte às demais. Maturidade, priorização dos interesses coletivos e habilidade relacional, assim como o trabalho com inteligência emocional (Goleman, 1996), mostraram-se capitais para a qualidade e o aproveitamento de conflitos e relações.

A importância da gestão e do aproveitamento dos conflitos cognitivos – mesmo que, como visto nas empresas estudadas, os codirigentes não conheçam esse conceito – confirmou-se nos casos. Em especial, a Beta, empresa farmacêutica, beneficiou-se dos conflitos cognitivos em seus processos de decisão mais desafiadores, inclusive no ambiente hostil sob regulamentação governamental frequentemente imprevisível e errática. Os quatro casos demonstram, como também dizia De Dreu (2008), a versatilidade de funções do conflito cognitivo, que pode ser um diferencial das equipes e promover coesão de seus membros em prol de decisões de qualidade.

As equipes estudadas conciliaram razão e emoção em várias decisões estratégicas, como: abertura de sociedade na Beta para garantir um legado na empresa familiar; inclusão do filho na equipe de direção da Alfa, de modo a permitir um espaço para sua atuação na empresa; transição para a prestação de serviços em consultoria na Delta, tendo como prioridade manter juntos os codirigentes.

Nas equipes de direção estudadas, por estarem seus membros conscientes de seus conflitos afetivos e interessados em evitá-los ou superá-los, além de gerarem proveitosos conflitos cognitivos, as quatro equipes desenvolveram mecanismos como: comunicação aberta, boa integração e, ao mesmo tempo, foco no cerne das questões a respeito do processo decisório, não se perdendo em questões pessoais – o que converge para recomendações de diferentes autores (Loughry & Amason, 2014; Tjosvold et al., 2014; Tsai & Bendersky, 2015).

Para se entender melhor a natureza dos conflitos cognitivo e afetivo, é preciso identificar seus antecedentes. Costa et al. (2018) 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. Esses resultados alinham-se com os achados da pesquisa aqui apresentada, embora a literatura também indique esse antecedente para o conflito afetivo (Jehn, 1995).

Pôde-se constatar que a confiança na competência dos codirigentes para realizar as atividades sob sua responsabilidade e também ajudar os demais, favorecedora do conflito cognitivo de qualidade, emergiu como fator marcante e produtivo nas relações em equipe. Tal constatação originou-se dos relatos de transparência e reciprocidade muito presentes nas interações dos codirigentes. Assim como nos estudos de Clerkin e Jones (2013), O'Neill e McLarnon (2018) e Costa et al. (2018), percebeu-se nos quatro casos a confiança como uma das sustentações do conflito cognitivo. Os resultados da pesquisa indicaram que a confiança recíproca na competência um do outro favoreceu a interação produtiva dos codirigentes nas decisões estratégicas. A confiança conferiu às equipes maior abertura para desafiar suas suposições de base, como sugerem De Wit et al. (2013) e Costa et al. (2018). Nas PE estudadas, essa abertura ocorreu e permitiu que os codirigentes se questionassem entre si sem melindres. Nessa perspectiva, Woods (2012) afirma: o conflito cognitivo é um combustível que promove novas soluções estratégicas.

Nas quatro PE, processos de decisão estratégica difíceis foram conduzidos em momentos de crise ou em circunstâncias complexas. Nesses momentos, buscando tomar as melhores decisões, os codirigentes não teriam tempo para coletar muita informação e fazer análises considerando previsões e desfechos possíveis. Evidenciou-se assim que as decisões estratégicas foram conduzidas com informalidade e virtualmente sem contribuição da perspectiva racional-analítica. Apoiaram-se em conflitos cognitivos, apesar do tempo curto para contraposição de pontos de vista. A escassez de tempo para tanto ocorreu muito frequentemente por causa do início dos processos de decisão com muita proximidade do momento de necessidade das ações definidas nas decisões e por conta da sobrecarga de atividades dos codirigentes.

Nos momentos de crise, a escassez de tempo foi ainda maior, ficando mais claramente ausentes as técnicas racionais de planejamento e decisão, como análise de cenários e projeções. Os conflitos cognitivos ocuparam espaços fora do alcance do controle burocrático e da racionalidade. Tal constatação reforça o pensamento de Eisenhardt e Zbaracki (1992). Esses autores propuseram, a partir de uma análise detalhada da literatura, a criação de um entendimento realista dos processos de decisão estratégica, já que estudiosos e práticos ainda tendem a caracterizá-los como racional-formais, enquanto isso não é comum na realidade organizacional.

Empiricamente, Alcantar e Ngwenyama (2015) também encontraram resultados semelhantes ao estudarem os gerentes de PE que tomam decisões estratégicas predominantemente com base em suas experiências. Esse comportamento foi considerado intrigante pelos autores porque desafia a prescrição teórica para se chegar a decisões estratégicas bem-sucedidas. Os modelos existentes na literatura, que incluem procedimentos analíticos com avaliação quantitativa de dados e simulação, não foram observados na realidade das sete PE estudadas por esses autores.

De modo geral, os dados coletados indicam que as decisões estratégicas das quatro PE são caracterizadas por: uma abordagem informal de planejamento, aprender fazendo, participação direta dos codirigentes em decisões estratégicas e atividades operacionais, características derivadas das preferências e dos traços pessoais dos codirigentes. A informalidade mesclou-se ao conflito cognitivo, sem racionalização ou planejamento formal. Não há rotinas rígidas ou procedimentos formais preconcebidos para se decidir ou mesmo um controle de resultados.

Essas características são exemplificadas pelo fundador da Alfa: “Quando acontece o problema, a gente conversa e resolve ali”. Todavia, mesmo em outras circunstâncias, há muita consulta entre os codirigentes, troca de informações e diálogo para debater ideias. Como diz a codirigente da empresa Beta, “eu e meu pai temos muita conversa, eu mostrando pra ele como tem que ser e ele discutindo comigo os pontos de vista dele”.

No modelo racional, os processos de decisão estratégica são frequentemente conduzidos por um único indivíduo, como esclarecem Francioni et al. (2015). Nas PE deste estudo, isso não ocorreu, pois as equipes trabalharam conjunta e informalmente para decidir, inclusive com os sócios minoritários, particularmente por conta da competência técnica desses sócios.

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 nas decisões estratégicas identificadas, definindo padrões de decisão estratégica (Lieberman-Yaconi et al., 2010).

Talvez seja difícil para os codirigentes discutir muitas ideias e equacionar distintas perspectivas necessárias para resolver problemas e tomar decisões estratégicas em equipe. No entanto, sem interpretações divergentes ou diferentes visões, alternativas importantes podem ser desconsideradas. O uso cognitivo de oposições ou contradições nos processos de decisão estratégica estudados ajudou na busca criativa de soluções, reforçando os resultados de Woods (2012).

6. CONCLUSÕES

Este estudo buscou explicar como ocorre o conflito cognitivo e quais são suas contribuições nos processos de decisão estratégica de equipes de direção em PE. Analisaram-se decisões estratégicas que, segundo o relato dos informantes entrevistados (codirigentes e outros), resultaram no lançamento de novos rumos estratégicos para as empresas estudadas.

Nos cinco anos precedentes às entrevistas, os conflitos cognitivos nas PE estudadas proporcionaram à decisão estratégica uma importante capacidade de resposta a oportunidades e ameaças. Intuição e experiência foram bases regulares para o uso do conflito cognitivo (embate de ideias, contraposição de perspectivas etc.) a serviço das decisões estratégicas, particularmente porque procedimentos racional-analíticos em administração não se mostraram recursos comuns para as empresas estudadas. A literatura destaca que essa constatação se repete para as PE em geral.

Os resultados mostram que decisões sobre o desenvolvimento de um novo produto, a entrada em um novo mercado, a reestruturação da organização ou o posicionamento de forma diferente no mercado, em vez de simples tratamento de questões de rotina, são evidências de decisão estratégica. Empiricamente, ainda se firmou que a decisão estratégica nas PE estudadas é bem diferente de modelos prontos encontrados na literatura. A diferença mais importante é que, longe de ser complexa como nos modelos racionais de tomada de decisão estratégica, ela foi simples, além de ser em boa parte determinada por conflitos cognitivos que testam e desafiam as possibilidades de decisão.

Importa destacar também que as PE tecnológicas tendem a enfrentar mudanças contextuais bem frequentes, muitas delas inconsistentes com padrões do passado. Por isso, regulamentação governamental (no caso Beta, quanto ao controle de qualidade nos laboratórios), desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias (no caso Alfa, o *software on-line*), novos concorrentes internacionais (no caso Gama, o setor de hotelaria) e espaços no mercado (no caso Delta, a prestação de serviços em consultoria), todos provocaram impactos significativos no desenvolvimento das PE estudadas. Diante dessas alterações, destacaram-se aspectos essenciais relacionados ao conflito cognitivo, como confiança, complementaridade, abertura ao diálogo e disposição para debater ideias. A relação de confiança entre os codirigentes, sobretudo nas competências uns dos outros para realizarem as atividades sob sua respectiva responsabilidade, propiciou a cultura participativa e aberta para os codirigentes na decisão estratégica, mesmo quando das diver-

gências de opinião. Nas PE Alfa e Beta, por exemplo, a influência técnica e aquela pautada em experiências passadas no setor de atuação se complementaram na maior parte das decisões estratégicas identificadas, e nestas predominou a avaliação conjunta dos codirigentes. A confiança, além de se associar à competência dos codirigentes, é indicativa da qualidade do vínculo interpessoal, conforme se pode verificar nos relatos dos entrevistados. Há uma dualidade na noção de competência, pois ela abrange não apenas dimensões manifestadas, mas também aquelas percebidas na destreza profissional e pessoal dos codirigentes.

Convergindo para outras pesquisas sobre gestão estratégica de PE, o estudo identifica o conflito cognitivo como aspecto fundamental da decisão estratégica coletiva nesse tipo de organização e não encontrou traços relevantes de planejamento estratégico nas PE estudadas. Alguns padrões evidenciados nas decisões estratégicas permitiram fazer inferências a respeito de como elas ocorrem na realidade das quatro PE. Notou-se que nas PE não houve rotinas de desenvolvimento das decisões estratégicas, as quais poderiam simplificar o processo decisório. Além disso, notou-se que as decisões estratégicas estavam carregadas de preferências individuais dos codirigentes, relacionadas à formação profissional ou a interesses pessoais. Há fortes influências idiossincráticas pessoais, principalmente nas decisões estratégicas das empresas familiares da amostra. Notou-se também que os métodos informais de decisão predominaram e que os processos de decisão são simples.

Diante dos resultados deste estudo, não se pode sugerir que as contribuições teóricas fundamentadas na realidade de grandes organizações possam ser utilizadas genericamente para as PE. Além disso, por serem baseados em um estudo de quatro casos, os resultados do presente artigo tampouco podem ser usados indiscriminadamente para a totalidade das PE existentes. Os casos podem ter diferenças importantes em relação às demais PE. Até mesmo entre as quatro PE estudadas foi possível constatar que os processos de decisão estratégica conduzidos pelos codirigentes apresentaram peculiaridades. Houve variações, inclusive pelo fato de tratar-se de equipes de direção familiares, não familiares e mistas sob consideração. Ainda assim, embora esses resultados sejam um reflexo dessa amostra de PE de TI e biotecnologia, eles favorecem a compreensão da tomada de decisão estratégica e do conflito cognitivo no mundo das PE.

Os resultados da pesquisa trazem algumas novidades que contribuem para o aumento de conhecimento na área de Administração. Sobretudo, destacam-se elementos pouco reconhecidos em processos de decisão estratégica, tais como a intuição, a confiança e a emoção. A confiança, surgida nas relações dos codirigentes, foi um importante suporte para o conflito cognitivo,

proporcionando inclusive controle das emoções quando foi necessário combater conflitos afetivos. Essa é uma dimensão do papel da confiança que merece estudos futuros por não ser ainda bem conhecida na gestão estratégica de PE.

Dos resultados, também se podem inferir caminhos para pesquisas futuras relativas à emoção e à intuição. A análise mais aprofundada também desses aspectos é recomendável, entre outras razões, para se ampliar o conhecimento sobre o papel da intuição e sua interação com outros aspectos em processos decisórios em PE. A sugestão de mais estudos, também para ajudar na superação das limitações do presente artigo, envolve variação de métodos de coleta de dados em relação aos adotados na pesquisa aqui descrita. Por exemplo, uma grande ampliação do número de entrevistas por empresa, mesmo gerando mais desafios para tratamento e análise dos dados, poderia ajudar a minimizar possíveis efeitos da racionalização *a posteriori* com o uso estrito dos dados confirmados por múltiplos informantes. Um inibidor dessa estratégia, contudo, é que os detalhes sobre decisões estratégicas em cada organização tendem a ser exclusivamente do conhecimento dos poucos membros de uma equipe de direção.

Por sua vez, o emprego da observação participante (acompanhamento das decisões à medida que são preparadas e ocorrem) na coleta de dados poderia ser mais favorável à mitigação do risco de racionalização *a posteriori*. Associada a um estudo longitudinal, essa técnica de coleta tenderia a ter seu potencial amplamente explorado, o que ajudaria também a superar uma limitação do estudo dos conflitos: poucas pesquisas os investigaram em equipes de direção de modo processual e ao longo do tempo, apesar da natureza dinâmica dos conflitos e de seu contexto (O'Neill et al., 2018).

Quanto ao limite de pertinência dos resultados particularmente para as PE tecnológicas, tornam-se recomendáveis estudos complementares que repliquem os métodos descritos neste artigo, incluindo uma variedade maior de organizações. Um desses estudos poderia focar uma amostra de PE não apenas tecnológicas. Outro poderia variar as organizações por porte. Um terceiro poderia agrupar algumas PE e organizações de outros tipos, inclusive governamentais, de economia mista e do terceiro setor. Em cada um desses estudos, seria necessário dar especial atenção às diferenças e semelhanças dos resultados segundo as classes de organizações em comparação. Tal ampliação dos estudos não apenas complementaria o apresentado aqui, dando mais precisão quanto ao alcance dos seus resultados etc., mas também traria contribuições relevantes para cobrir lacunas persistentes de conhecimento sobre os conflitos cognitivos.

Outra possibilidade atrativa de complementação e de avanço com estudos futuros seria explorar com amplos estudos quantitativos aspectos tratados no presente artigo, levando a resultados generalizáveis. Por exemplo, poder-se-ia estudar a relação do nível de confiança na competência dos colegas de equipe de direção para realizar suas atividades e tomar decisões com conflito cognitivo e qualidade de decisões estratégicas. De saída, um dos aspectos a verificar seria se, de fato, a cognição empreendedora tem papel mediador entre a confiança e a qualidade das decisões.

Quanto a recomendações para aperfeiçoamento das práticas nas PE, a mais básica, e já citada ao longo deste texto, é que os codirigentes administrem com atenção os conflitos tirando o melhor proveito possível dos conflitos cognitivos, sem deixar de prevenir e solucionar o quanto antes os conflitos afetivos. Recomendações nesse mesmo sentido estão presentes também na literatura, como já mencionado. Outra recomendação é promover o desenvolvimento contínuo de habilidades relacionais para que se cultivem continuamente conflitos e relações sadios e produtivos, favoráveis a decisões estratégicas de qualidade. Faz-se também importante considerar que as manifestações do conflito cognitivo, que incluem a expressão de opiniões e preferências dos codirigentes, precisam preferencialmente estar embasadas em conhecimento histórico, atual e amplo da realidade pertinente para a PE e suas decisões estratégicas, de modo que essas decisões sejam de alta qualidade. Nota-se a importância desse embasamento, por exemplo, nos trabalhos de Lima (2007, 2009), Lima et al. (2013) e Urbanavicius e Lima (2014) sobre o desenvolvimento da visão estratégica compartilhada em equipes de direção com a conversa estratégica. O bom embasamento do conflito cognitivo na conversa estratégica mostra-se necessário para as chances de desenvolvimento de uma PE.

Essas publicações também convergem para o presente artigo quanto à abertura para o diálogo e à complementaridade de competências. Ambas favorecem a manifestação de conflitos cognitivos de qualidade. A primeira oferece conforto e liberdade para cada codirigente se expressar, e assim o conflito cognitivo pode ocorrer com relativa tranquilidade e de modo proveitoso. A segunda leva à cobertura adequada das competências e atividades necessárias ao desenvolvimento da PE, o que auxilia para que o conflito cognitivo ocorra com o recomendável embasamento na realidade e em habilidades para interação, decisão e ação. Com esses facilitadores, as decisões estratégicas tendem a ser adequadamente servidas por conflito cognitivo favorável para ocorrerem com qualidade. Reforçando as contribuições das competências e da complementaridade, a confiança mútua nas competências entre codirigentes lhes dá segurança para aceitarem as manifestações de



conflito cognitivo uns dos outros como *inputs* legítimos e de qualidade a alimentar o processo de decisão estratégica.

Essas considerações ensejam uma última recomendação, que vale para a pesquisa e a prática: estudar o papel e as relações dos três facilitadores entre si e com o conflito cognitivo e a decisão estratégica, além de aperfeiçoar a ocorrência dos três nas PE.

COGNITIVE CONFLICT IN STRATEGIC DECISION OF MANAGEMENT TEAMS IN SMALL ENTERPRISES

ABSTRACT

Purpose: The objective of this article is to explain how the cognitive conflict happens and what are its contributions in the decision-making processes of management teams in small enterprises (SE).

Originality/value: Although SEs are important and numerous, the cognitive conflict in their management team and the strategic decision making of this team are understudied. This article helps to feel this gap with contributions and implications which are helpful for research and practice related to those themes.

Design/methodology/approach: The descriptive methodological approach was adopted based on qualitative methods and multicase study (Eisenhardt, 1989). Data were collected with interviews and analyzed with within and cross case procedures according to Miles and Huberman's (1994) recommendations. Four cases of SE were studied.

Findings: The strategic decision processes were considerably determined by cognitive conflicts. Such conflicts questioned decision possibilities and highlighted aspects related to intuition and improvisation, both normally useful and present in the strategic decision processes of SE. Cognitive conflict inhibits improvisation because its occurrence creates useful questionings in decision making preparation. Those questionings generated deepness in discussion and analysis for decision making in the studied SEs.

KEYWORDS

Cognitive conflict. Strategic decision. Management team. Small enterprises. Strategic management.

REFERÊNCIAS

- Alcantar, J., & Ngwenyama, O. (2015, May). Top management capabilities for SME's market entry decisions. *Proceedings of the Twenty-fourth Conference International Association for Management of Technology*, Cape Town, South Africa.
- 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. doi:10.5465/256633
- Amason, A. C., & Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(1), 495–516. doi: 10.1177/014920639702300401
- 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. doi:10.1108/14626001311298402
- 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. doi:10.1177/1046496410389194
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E., & Brown, K. G. (2013). Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385–403. doi:10.1037/a0029845
- 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.
- Colbert, A., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67(2), 351–387. doi:10.1111/peps.12036
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184. doi:10.1002/job.2213
- 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. doi:10.1002/job.474



- De Wit, F. R., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 177–189. doi:10.1016/j.obhdp.2013.07.002
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 522–550. doi:10.5465/amr.1989.4308385
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(1), 17–37. doi:10.1002/smj.4250130904
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Saint Paul: West Educational Publishing.
- Flores, H. R., Jiang, X., & Manz, C. C. (2018). Intra-team conflict: The moderating effect of emotional self-leadership. *International Journal of Conflict Management*, 29(3), 424–444. doi:10.1108/IJCM-07-2017-0065
- Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226–2249. doi:10.1108/MD-03-2015-0094
- Friese, S. (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. New York: Sage.
- Goleman, D. (1996). *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Greene, P. G., Brush, C. G., & Brown, T. E. (2015). Resources in small firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 8(2), 25–40. doi:10.2380-1751
- Hambrick, D. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(1), 110–127. doi:10.2307/41165801
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. doi:10.5465/amr.1984.4277628
- Huff, A. S., & Reger, R. K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, 13(2), 211–236.
- Ibrahim, A. B. (2015). Strategy types and small firms' performance an empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 4(1), 13–22. doi:10.1177/014920638701300203
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282. doi:10.2307/2393638



- 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. doi:10.1007/s107
- Liberman-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. doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00287.x
- 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(4), 86–100.
- Lima, E. (2009). Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas. *Revista Economia & Gestão*, 9(20), 73–88. doi:10.5752/P.1984-6606.2009v9n20p73
- Lima, E. (2010). Estratégia de pequenas e médias empresas: Uma revisão. *REGE – Revista de Gestão*, 17(2), 169–187. doi:10.5700/rege393
- Lima, E., Fillion, L. J., Dalfovo, O., & Urbanavicius, V. (2013). Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(2), 12–41.
- Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202–234. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01087.x
- Lohrke, F. T., Franklin, G. M., & Kothari, V. B. (2015). Top management team heterogeneity and SME export performance: Investigating the role of environmental uncertainty. *Journal of Small Business Strategy*, 14(1), 86–102. doi:10.2380-1751
- Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 333–358. doi:10.1108/IJCMA-01-2014-0005
- Maia, T. S. T., & Lima, E. (2016). Aprendizagem e decisão estratégica realizadas por equipes de direção em pequenas empresas. *REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(3), 59–89. doi:10.14211/regepe.v5i3.383
- Maltarich, M. A., Kukenberger, M., Reilly, G., & Mathieu, J. (2018). Conflict in teams: Modeling early and late conflict states and the interactive effects of conflict processes. *Group & Organization Management*, 43(1), 6–37. doi:10.1177/1059601116681127



- 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.
- Mazzarol, T. W., & Reboud, S. (2009). The strategic management process. In T. Mazzarol & S. Reboud. *The strategy of small firms*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Mello, A. L., & Delise, L. A. (2015). Cognitive diversity to team outcomes: The roles of cohesion and conflict management. *Small Group Research*, 46(2), 204–226. doi:10.1177/1046496415570916
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. California: Sage.
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378–394. doi:10.1016/j.hrmr.2017.06.002
- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J., Hoffart, G. C., Woodley, H. J., & Allen, N. J. (2018). The structure and function of team conflict state profiles. *Journal of Management*, 44(2), 811–836. doi:10.1016/j.hrmr.2017.06.002
- Pech-Varguez, J. L., Cisneros, L., Genin, E., & Cordova, H. (2010). Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME. *Revue Internationale PME*, 23(3), 188–209. doi:10.7202/1012498ar
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011*. (4a ed.). São Paulo: Sebrae, Dieese.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing Grounded Theory*. (3rd 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 M. Fink & S. Kraus. *The management of small and medium enterprises*. New York: Routledge.
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545–568. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451–489. doi:10.1037/a0035134



- Tsai, M. H., & Bendersky, C. (2015). The pursuit of information sharing: Expressing task conflicts as debates vs. disagreements increases perceived receptivity to dissenting opinions in groups. *Organization Science*, 27(1), 141–156. doi:10.1287/orsc.2015.1025
- Urbanavicius, V., & Lima, E. D. O. (2014). Contribuições da conversa estratégica de equipes de direção para micro e pequenas empresas tecnológicas. *Gestão & Planejamento*, 15(3), 451–465.
- Verreynne, M.-L., Meyer, D., & Liesch, P. (2015). Beyond the formal-informal dichotomy of small firm strategy-making in stable and dynamic environments. *Journal of Small Business Management*, 1(2), 187–205. doi:10.1111/jsbm.12143
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 40(2), 235–262. doi:10.5465/amr.2013.0124
- Woods, J. G. (2012). Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision-makers. *Learning Organization*, 19(2), 134–147. doi:10.1108/09696471211201498

NOTAS DOS AUTORES

Tatiane S. T. Maia, doutora pelo Departamento de Administração, Universidade Nove de Julho (Uninove); **Edmilson Lima**, doutor pela École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal).

Tatiane S. T. Maia é agora professora adjunta II na Faculdade de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS); Edmilson Lima é agora professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Tatiane S. T. Maia, SC-484, Km 02, Fronteira Sul, Chapecó, Santa Catarina, Brasil, CEP 89815-899.

E-mail: tatiane.maia@uffs.edu.br

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe
Gilberto Perez

Editor Associado
Sílvia Marcia Russi De Domênico

Suporte Técnico
Vítória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial
Jéssica Dametta

Estagiária Editorial
Paula Di Sessa Vavlis

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Silvana Gouvea

Diagramação
Emap

Projeto Gráfico
Libro