

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

VERENA ALICE BORELLI

**SABERES DA ALTA LIDERANÇA NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS
À LUZ DO *KNOWING-IN-PRACTICE***

**CAXIAS DO SUL
2020**

VERENA ALICE BORELLI

**SABERES DA ALTA LIDERANÇA NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS
À LUZ DO *KNOWING-IN-PRACTICE***

Tese apresentada ao Colegiado como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

B731s Borelli, Verena Alice

Saberes da alta liderança na tomada de decisões estratégicas à luz
do *knowing-in-practice* / Verena Alice Borelli. – 2020.

224 f. : il. ; 30 cm

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, em associação
ampla Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa
de Pós-Graduação em Administração, 2020.

Orientação: Fabiano Larentis.

1. Processo decisório. 2. Liderança. 3. Aprendizagem. I. Larentis,
Fabiano, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.53

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Paula Fernanda Fedatto Leal - CRB 10/2291

VERENA ALICE BORELLI

**SABERES DA ALTA LIDERANÇA NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS
À LUZ DO *KNOWING-IN-PRACTICE***

Tese apresentada ao Colegiado como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

Aprovada em: 30/07//2020.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Deonir de Toni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Dr^a. Claudia Simone Antonello
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Marcio Pascoal Cassandre
Universidade Estadual de Maringá – UEM

AGRADECIMENTOS

Foi uma longa jornada até aqui. Sou movida a desafios, certamente o Doutorado foi um dos mais gratificantes e transformadores da minha vida.

A construção de uma tese é quase sempre uma empreitada coletiva, mesmo que a elaboração final seja individual. Muitos foram os que estiveram presentes nessa caminhada, e a todos manifesto, aqui, meus sinceros agradecimentos.

A Deus, por me manter saudável, lúcida, esperançosa e por todas as formas que Ele se faz presente na minha vida.

Ao meu esposo Rudimar, que foi o primeiro a incentivar, esteve ao meu lado durante todo o percurso sendo companheiro e paciente. Aos meus pais e irmãos, que apoiaram essa trajetória.

À minha afilhada e sobrinha, que nesta data tem três aninhos, que precisou da minha atenção no ano de 2019, devido à descoberta da perda auditiva severa bilateral. Mostrando que a vida é incerta, assim como na vida organizacional, mesmo com muitas incertezas, medo, dúvidas do caminho a percorrer, é necessária uma tomada de decisão. Hoje, após duas cirurgias (ouvido direito e esquerdo), mesmo sendo um processo lento, porém gratificante, Yasmin escuta com implante coclear. Um dia, Yasmin, você vai ler este agradecimento em voz alta, e vai saber que a Dinda, além de evidenciar a constituição dos saberes no processo decisório das organizações, também evidenciou na vida pessoal. Gratidão pelo aprendizado.

Ao Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo, por suas valiosas contribuições ao desenvolvimento do trabalho, através das conversas no EnANPAD, da articulação para minha ida à Universidade de Trento, das diversas trocas de e-mails e das sugestões no roteiro de entrevista.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fabiano Larentis, mostrando-me por meio do processo de construção deste trabalho, que a aprendizagem resulta de um exercício de começar e recomeçar. Muito obrigada pela paciência e disponibilidade. Acima de tudo, agradeço pelo ensinamento, desde a época do Mestrado, que a simplicidade e humildade também podem fazer parte da academia.

Às minhas amigas Gabriela Zanandrea e Mayara Zanotto, que contribuíram para que os quatro anos do meu doutoramento fossem mais leves, engraçados e cheios de carinho, cuidado e amizade. O meu agradecimento a vocês é de coração aberto e alma leve. Com certeza a amizade de vocês é do PPGA para vida. Aproveito

aqui para agradecer o coleguismo de toda a Turma 2 do Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), com quem pude compartilhar momentos de transformação.

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UCS (PPGA), inicialmente com a Profa. Maria Emilia Camargo e atualmente a Profa. Ana Cristina Fachinelli, sou grata pelas oportunidades de aprendizado e crescimento acadêmico e pessoal, com suas incansáveis palavras e atitudes de incentivo. Aos Professores deste tão querido Programa, pelos conhecimentos compartilhados e pela oportunidade do convívio e por todos os ensinamentos dentro e fora das salas de aula.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e à Universidade de Caxias do Sul, por terem concedido recursos, por meio de bolsa, que possibilitaram meu ingresso no Doutorado em Administração.

E um agradecimento mais do que especial às empresas pesquisadas, principalmente, todos aqueles que despenderam seu tempo para me atender e trocar valiosas informações ao meu trabalho.

Muito obrigada de coração!!!

Filosofia do Sucesso

*Se você pensa que é um derrotado,
você será derrotado.
Se não pensar “quero a qualquer custo!”
Não conseguirá nada.
Mesmo que você queira vencer,
mas pensa que não vai conseguir,
a vitória não sorrirá para você.*

*Se você fizer as coisas pela metade,
você será fracassado.
Nós descobrimos neste mundo
que o sucesso começa pela intenção da gente
e tudo se determina pelo nosso espírito.*

*Se você pensa que é um malogrado,
você se torna como tal.
Se almeja atingir uma posição mais elevada,
deve, antes de obter a vitória,
dotar-se da convicção de que
conseguirá infalivelmente.*

*A luta pela vida nem sempre é vantajosa
aos fortes nem aos espertos.
Mais cedo ou mais tarde, quem cativa a vitória
é aquele que crê plenamente
Eu conseguirei!*

Napoleon Hill

RESUMO

Com o uso constante das tecnologias de informação e com o processo de globalização gradualmente presente na sociedade, as empresas voltaram sua atenção para as oportunidades e dificuldades associadas ao processo de aprendizagem, na estruturação e construção dos comportamentos organizacionais e na transferência de “boas práticas”. O objetivo desta tese é compreender como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada de decisão à luz do *knowing in practice*. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, objetivo exploratório, cuja estratégia utilizada foi o estudo qualitativo genérico, que permitiu analisar com maior profundidade como os entrevistados interpretam, constituem e reconstituem suas práticas. Foram entrevistados trinta e dois CEOs, gerentes, supervisores, coordenadores e analistas (considerados líderes indiretos) de organização de diferentes setores, que tiveram as entrevistas gravadas, transcritas, validadas e organizadas por meio do Nvivo12. Os resultados deste estudo apontam a aproximação entre as práticas dos tomadores de decisão com *knowing in practice*, evidenciando que os conhecimentos estão entrelaçados com a ação, que ocorrem de forma construída e realizados nas práticas dos trabalhos no cotidiano. A reflexão final deste estudo consiste em que, a partir da lente teórica do *knowing in practice*, os saberes são contínuos e fluidos, são construídos e modificados cotidianamente, por meio do conhecimento formal e informal dos gestores e das interações que ocorrem com seus liderados, gestores pares, conselho administrativo e seus contatos na vida pessoal. A partir dos resultados, foi desenvolvido um *framework* que apresenta os saberes dos entrevistados, destacando-se a prática no centro das interações. O saber prático é mediado pelo que aconteceu no passado e o que foi aprendido com a experiência e na experiência. Desse modo, os achados denotam a importância de os estudos compreenderem como os saberes são constituídos por meio das práticas no que tange aos fazeres da alta liderança. Para que se desmitifique a ideia de que a alta liderança é infalível e que sempre sabe tudo, este estudo evidencia a necessidade de se enfatizar abordagens que apresentem os líderes como eles são, não como deveriam ser. Não é sobre ser um líder perfeito, é ser alguém que possibilita o desenvolvimento humano e organizacional, sendo um agente transformacional, para si, para as pessoas e com as pessoas. Dessa forma, esta pesquisa elucida que os estilos de liderança possibilitam ter um parâmetro do modo como os líderes tomam suas decisões, mas é por meio dos saberes que permitirão conduzir as equipes de acordo com o contexto em que estão inseridos.

Palavras-chave: Estudos baseados em prática. *Knowing-in-practice*. Saberes no trabalho. Tomada de decisão estratégica. *Top management team*.

ABSTRACT

With the constant use of information technologies and with the globalization process gradually present in society, companies have turned their attention to opportunities and difficulties, associated with the learning process, in the structuring and construction of organizational behaviors in the transfer of “good practices” . The objective of this thesis is to understand how top leadership’s knowledge has been constituted in the decision-making process in the light of knowing in practice. Therefore, an applied research has been carried out, with a qualitative approach, an exploratory objective, whose strategy used has been the generic qualitative study, which has allowed to analyze in greater depth how the interviewees interpret, constitute and reconstitute their practices. Twenty-two CEOs, managers, supervisors, coordinators and analysts (considered indirect leaders) from different sectors have been interviewed, whose interviews have been recorded, transcribed, validated and organized through Nvivo12. The results of this study have pointed to the approximation between the practices of decision makers with knowing in practice, showing that knowledge is intertwined with action, which occurs in a constructed way and has been carried out in daily work practices. The final reflection of this study is that, from theoretical lens of knowing in practice, knowledge is continuous and fluid, it has built and modified daily, through managers’ formal and informal knowledge and interactions occur with their followers, peer managers, board of directors and their personal contacts. From the results, a framework has been developed, which presents the interviewees’ knowledge, highlighting the practice at the center of the interactions. Practical knowledge has been mediated by what happened in the past and what has been learned from experience and experience. Thus, the findings have denoted the importance of studies, understanding how knowledge has been constituted through practices with regard to top leadership’s actions. In order to demystify the idea that top leadership is infallible and that it always knows everything; this study has highlighted the need to emphasize approaches that present leaders as they are, not as they should be. It is not about being a perfect leader, it is being someone who enables human and organizational development, being a transformational agent, for oneself, for people and with people. As a result, this research has elucidated that leadership styles has made it possible to have a parameter on the way leaders could make their decisions, but it is through knowledge, which will allow them to lead their teams, according to the context in which they have been inserted

Keywords: Practice-based studies. Knowing-in-practice. Knowledge at work. Strategic decision making. Top management team.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação dos estudos baseados em prática	39
Figura 2 – Evolução dos estudos baseados em prática	40
Figura 3 – Uma perspectiva dos altos escalões nas organizações	48
Figura 4 – Proposta do estudo	53
Figura 5 – Construção do <i>framework</i> primeiro objetivo	140
Figura 6 – Construção do <i>framework</i> primeiro e segundo objetivos.....	142
Figura 7 – Construção do <i>framework</i> : primeiro, segundo e terceiro objetivos.....	148
Figura 8 – <i>Framework</i> final da tese	156
Figura 9 – Scopus – busca por “ <i>practice based studies</i> ”	183
Figura 10 – Scopus – busca por “ <i>practice based studies</i> ” – recorte por áreas.....	184
Figura 11 – Scopus – busca por “ <i>practice based studies</i> ” – recorte por áreas e tipo de documento.....	185
Figura 12 – Web of Science – busca por “ <i>practice based studies</i> ”	186
Figura 13 – Web of Science – busca por “ <i>practice based studies</i> ” – recorte por áreas	187
Figura 14 – Web of Science – busca por “ <i>practice based studies</i> ” – recorte por áreas e tipo de documento	188
Figura 9 – Scopus – busca por “ <i>practice based studies</i> ” and “ <i>leadership</i> ” – recorte por áreas e tipo de documento	192
Figura 16 – Web of Science – busca por “ <i>practice based studies</i> ” and “ <i>leadership</i> ” – recorte por áreas e tipo de documento	193
Figura 17 – Scopus – busca por “ <i>top decision making</i> ”	195
Figura 18 – Scopus – busca por “ <i>top decision making</i> ” – recorte por áreas	196
Figura 19 – Scopus – busca por “ <i>top decision making</i> ” – recorte por áreas e tipo de documento.....	197
Figura 20 – Web of Science – busca por “ <i>top decision making</i> ”	198
Figura 21 – Web of Science – busca por “ <i>top decision making</i> ” – recorte por áreas	199
Figura 22 – Web of Science – busca por “ <i>top decision making</i> ” – recorte por áreas e tipo de documento	200
Figura 23 – Scopus – busca por “ <i>knowing in practice</i> ” or “ <i>knowing-in- practice</i> ”	204

Figura 24 – Scopus – busca por “ <i>knowing in practice</i> ” or “ <i>knowing-in- practice</i> ” – recorte por áreas	204
Figura 25 – Scopus – busca por “ <i>knowing in practice</i> ” or “ <i>knowing-in- practice</i> ” – recorte por áreas e tipo de documento	205
Figura 26 – Web of Science – busca por “ <i>knowing in practice</i> ” or “ <i>knowing-in- practice</i> ”	205
Figura 27 – Web of Science – busca por “ <i>knowing in practice</i> ” or “ <i>knowing-in- practice</i> ” – recorte por áreas	206
Figura 28 – Web of Science – busca por “ <i>knowing in practice</i> ” or “ <i>knowing-in- practice</i> ” – recorte por áreas e tipo de document.....	206
Figura 29 – Scopus – busca por “ <i>top management team</i> ”	210
Figura 30 – Scopus – busca por “ <i>top management team</i> ” – recorte por áreas	210
Figura 31 – Scopus – busca por “ <i>top management team</i> ” – recorte por áreas e tipo de documento.....	211
Figura 32 – Web of Science – busca por “ <i>top management team</i> ”	211
Figura 9 – Web of Science – busca por “ <i>top management team</i> ” – recorte por áreas	212
Figura 34 – Web of Science – busca por “ <i>top management team</i> ” – recorte por áreas e tipo de documento	212
Figura 35 – Scopus – busca por “ <i>top decision making</i> ” and “ <i>knowing in practice</i> ” ..	217
Figura 36 – Web of Science – busca por “ <i>top decision making</i> ” and “ <i>knowing in practice</i> ”	217
Figura 37 – Scopus – busca por “ <i>top management team</i> ” and “ <i>top management team</i> ”	218
Figura 38 – Web of Sciece – busca por “ <i>top management team</i> ” and “ <i>top management team</i> ”	218
Figura 39 – Scopus – busca por “ <i>top management team</i> ” and “ <i>knowing in practice</i> ”	220
Figura 40 – Web of Science – busca por “ <i>top management team</i> ” and “ <i>knowing in practice</i> ”	220
Figura 41 – Scopus – busca por “ <i>knowing in practice</i> ” and “ <i>top decision making</i> ” ..	221
Figura 42 – Web of Science – busca por “ <i>knowing in practice</i> ” and “ <i>top decision making</i> ”	221

Figura 43 – Scopus – busca por “*knowing in practice*” and “*top decision making*” and “*top management team*”222

Figura 44 – Web of Science – busca por “*knowing in practice*” and “*top decision making*” and “*top management team*”222

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Primeiros enfoques acerca da aprendizagem organizacional (AO).....	28
Quadro 2 – Resumo dos conceitos-chave nos EBPs.....	36
Quadro 3 – Roteiro de entrevistas.....	59
Quadro 4 – Macrotemáticas e microtemáticas de análise de dados	68
Quadro 5 – Perfil dos entrevistados das empresa.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre construtos na base de dados <i>Scopus</i>	25
Tabela 2 – Relação entre construtos na base de dados <i>Web of Science</i>	25
Tabela 3 – Perfil dos entrevistados da empresa MN	61
Tabela 4 – Perfil dos entrevistados da empresa BT	62
Tabela 5 – Perfil dos entrevistados da empresa CN	63
Tabela 6 – Perfil dos entrevistados da empresa ML	64
Tabela 7 – Perfil dos entrevistados da empresa MT	65
Tabela 8 – Perfil dos entrevistados da empresa SD	66
Tabela 9 – Perfil dos entrevistados da empresa U	67
Tabela 10 – Scopus – 10 artigos mais recentes com o termo " <i>practice based studies</i> "	189
Tabela 11 – Scopus – 10 artigos mais recentes com o termo " <i>practice based studies</i> "	190
Tabela 12 – Web of Science – 10 artigos mais recentes com o termo " <i>practice based studies</i> "	191
Tabela 13 – Scopus – artigos mais recentes com os termos " <i>practice based studies</i> " and " <i>leadership</i> "	194
Tabela 14 – Web of Science – artigos mais recentes com os termos " <i>practice based studies</i> " and " <i>leadership</i> "	194
Tabela 15 – Scopus – 10 artigos mais recentes com o termo " <i>top decision making</i> "	201
Tabela 16 – Scopus – 10 artigos mais citados com o termo " <i>top decision making</i> "	202
Tabela 17 – Web of Science – artigos mais recentes com o termo " <i>top decision making</i> "	203
Tabela 18 – Scopus – 10 artigos mais recentes com os termos " <i>knowing in practice</i> " or " <i>knowing-in- practice</i> "	207
Tabela 19 – Scopus – 10 artigos mais citados com os termos " <i>knowing in practice</i> " or " <i>knowing-in- practice</i> "	208
Tabela 20 – Web of Science – artigos mais recentes com os termos " <i>knowing in practice</i> " or " <i>knowing-in- practice</i> "	209

Tabela 21 – Scopus - 10 artigos mais recentes com o termo " <i>top management team</i> "	213
Tabela 22 – Scopus - 10 artigos mais citados com o termo " <i>top management team</i> "	214
Tabela 23 – Web of Science – 10 artigos mais recentes com o termo " <i>top management team</i> "	215
Tabela 24 – Web of Science – 10 artigos mais citados com o termo " <i>top management team</i> "	216
Tabela 25 – Scopus – 10 artigos mais recentes com os termos " <i>top management team</i> " and " <i>top management team</i> "	219
Tabela 26 – Web of Science – 10 artigos mais recentes com os termos " <i>top management team</i> " and " <i>top management team</i> "	219

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS	22
1.2.1	Objetivo geral.....	22
1.2.2	Objetivos específicos.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	23
1.3.1	Relevância teórica	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E OS ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA.....	27
2.1.1	Breve histórico da aprendizagem organizacional	27
2.2	ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA – EBP.....	30
2.2.1	Conceitos-chave nos estudos baseados em prática	31
2.2.1.1	Prática	31
2.2.1.2	<i>Knowing</i>	33
2.2.1.3	<i>Organizing</i>	34
2.2.1.4	Estética.....	34
2.2.1.5	Textura organizacional	34
2.2.1.6	<i>Sensible knowledge e tastemaking</i>	35
2.2.1.7	Resumo dos conceitos-chave nos estudos baseados em prática	35
2.2.2	As tradições dos estudos baseados em prática.....	37
2.2.3	Saberes no trabalho e <i>knowing-in-practice</i>	40
2.3	TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA.....	44
2.3.1	<i>Top management team</i>.....	46
2.4	ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA E TOMADAS DE DECISÃO ESTRATÉGICAS.....	51
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	55
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.2	COLETA DOS DADOS.....	58
3.2.1	Empresas participantes do estudo	60

3.2.1.1	Empresa MN – instituição financeira	60
3.2.1.2	Empresa BT – ramo moveleiro	61
3.2.1.3	Empresa CN - comunicação.....	63
3.2.1.4	Empresa ML – moda	64
3.2.1.5	Empresa MT - utilidades domésticas.....	64
3.2.1.6	Empresa SD – instituição financeira.....	66
3.2.1.7	Empresa U – cooperativa médica.....	67
3.3	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	68
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
4.1	DESENVOLVIMENTO DOS SABERES DA ALTA LIDERANÇA.....	71
4.1.1	Trajetória	71
4.1.1.1	Formação acadêmica	72
4.1.1.2	Experiência profissional.....	73
4.1.2	Capacidade de lidar com o poder	80
4.1.2.1	Maneira de influenciar	80
4.1.2.2	Senso de urgência.....	82
4.1.2.3	<i>Feeling</i>	83
4.1.2.4	Experiência com o poder	85
4.1.3	Emoção e razão	87
4.1.3.1	Emoção e razão na tomada de decisão	87
4.1.3.2	Otimismo racional.....	89
4.1.3.3	Ansiedade.....	90
4.1.4	Desenvolvimento humano	91
4.1.4.1	Autonomia	92
4.1.4.2	Cultivo do comprometimento	94
4.2	COMO SE CONFIGURA A TOMADA DE DECISÃO DA ALTA LIDERANÇA	95
4.2.1	Processo da tomada de decisão	95
4.2.1.1	Resiliência	96
4.2.1.2	Visão sistêmica.....	97
4.2.1.3	Aprender com o erro.....	98
4.2.2	Comunicação	99
4.2.2.1	Comunicação formal.....	100

4.2.2.2	Fatores que facilitam a comunicação	101
4.2.2.3	Fatores que dificultam a comunicação	103
4.3	COMPREENDER A INTERAÇÃO ENTRE OS SABERES E A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICAS	104
4.3.1	Gestão de problemas	104
4.3.1.1	Metas	104
4.3.1.2	Incertezas	106
4.3.1.3	Conflito	107
4.3.2	Gestão que inspira	108
4.3.2.1	Gestão do tempo	108
4.3.2.2	Confiança	110
4.3.2.3	Liderança pelo exemplo	112
4.3.3	Compartilhamento dos saberes	113
4.3.3.1	Aprender ao ensinar	113
4.3.3.2	Tomada da consciência	115
4.3.4	Relacionamento	116
4.3.4.1	Conexão dos saberes	116
4.3.4.2	Consenso da alta liderança	118
4.4	IMPLICAÇÕES DA TOMADA DE DECISÃO NOS OUTROS NÍVEIS HIERÁRQUICOS A PARTIR DA MANEIRA COMO SE CONSTITUEM OS SABERES DA ALTA LIDERANÇA	120
4.4.1	Processo de mudança	120
4.4.1.1	Engajamento da alta liderança	120
4.4.1.2	Resistência à mudança	121
4.4.1.3	<i>Feedback</i>	122
4.4.1.4	<i>Feedback</i> que gera vulnerabilidade	123
4.4.1.5	<i>Feedback</i> requer confiança	124
4.4.2	Reconhecimento dos pares e da equipe	126
4.4.2.1	Liderança na prática	126
4.4.2.2	Empatia na liderança	128
4.4.3	Dilemas da liderança	129
4.4.3.1	Gestão operacional e estratégica	130
4.4.3.2	Zona de conforto	131
4.4.3.3	Mobilizar o aprendizado	133

4.4.3.4	Demanda de inovação.....	135
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	139
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	159
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	159
6.2	CONTRIBUIÇÕES PARA AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	165
6.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDO FUTURO	168
	REFERÊNCIAS.....	169
	APÊNDICE A – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE “PRACTICE BASED STUDIES”	183
	APÊNDICE B – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE “PRACTICE BASED STUDIES” AND “LEADERSHIP”	192
	APÊNDICE C – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP DECISION MAKING"	195
	APÊNDICE D – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE “KNOWING IN PRACTICE” OR “KNOWING-IN- PRACTICE”	204
	APÊNDICE E – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP MANAGEMENT TEAM”.....	210
	APÊNDICE F – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP DECISION MAKING" AND "KNOWING IN PRACTICE"	217
	APÊNDICE G – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP MANAGEMENT TEAM” AND “TOP MANAGEMENT TEAM”	218
	APÊNDICE H – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP MANAGEMENT TEAM" AND "KNOWING IN PRACTICE"	220
	APÊNDICE I – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "KNOWING IN PRACTICE" AND "TOP DECISION MAKING"	221

APÊNDICE J – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "<i>KNOWING IN PRACTICE</i>" AND "<i>TOP DECISION MAKING</i>" AND "<i>TOP MANAGEMENT TEAM</i>"	222
---	------------

1 INTRODUÇÃO

No cenário mundial atual em que prevalece a era da comunicação e do conhecimento, estimulados pelos avanços tecnológicos, as empresas voltaram sua atenção para as oportunidades e dificuldades associadas aos processos de compartilhamento de conhecimento e transferência de “boas práticas” dentro e entre as organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Contudo, muito mais do que a simples transferência de conhecimento, torna-se essencial entender como os indivíduos e as empresas aprendem e como esse processo de aprendizagem auxilia na estruturação e construção dos comportamentos organizacionais (ORLIKOWSKI, 2002; ANTONELLO; GODOY, 2009; BISPO, 2013b).

Seguindo essa linha de pensamento, Jarvis (2006) explica as mudanças pessoais oriundas da aprendizagem, onde uma experiência é socialmente e contextualmente construída, contribuindo para reflexões, emoções e ações, o que mexe não somente com a mente, mas com o restante do corpo explica que a transformação da pessoa a partir da aprendizagem ocorre. Ou seja, as pessoas ao longo de suas carreira profissional atuam na realização e reprodução de experiências, ampliando conhecimentos e saberes que servirão com base para futuras ações e intenções.

Nesse âmbito, surge a necessidade de se entender o conceito de “*knowing-in-practice*”, também denominado “*knowing*”. Trata-se da construção do conhecimento dinâmico por meio de uma rede de relacionamentos e da apropriação – pelas pessoas – das práticas com as quais interagem de forma prática, até que elas se tornem parte daquilo que conhecem (GHERARDI, 2003).

Assim, torna-se relevante entender de que forma os *top management team* (TMT) das organizações aprendem baseados em suas práticas, visto que os TMTs não vivenciam suas experiências profissionais de forma isolada, já que eles constituem várias interações com outras pessoas no seu dia a dia e compartilham com elas certos conhecimentos, crenças e práticas (LAVE; WENGER, 1991). O TMT não aprende somente quando executa atividades, mas também aprende com outros TMTs, participando da prática, negocia e renegocia significados.

Sendo assim, o presente documento está estruturado da seguinte forma: primeiramente, dentro da delimitação do tema e problema de pesquisa, é abordada a importância dos Estudos Baseados em Prática e tomada de decisão estratégica e sua

relação com o *knowing in practice*, dentro de uma perspectiva das práticas dos TMTs. Em seguida, são apresentados os objetivos da pesquisa, a justificativa do estudo e a revisão da literatura a respeito da aprendizagem organizacional, Estudos Baseados em Prática, tomada de decisão estratégica. Por fim, seguem o método de pesquisa utilizado, a análise dos dados e as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O campo de pesquisa que considera a noção de prática tem recebido contribuições de diversos autores, como Giddens (1984), Bourdieu (1977), Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1990), Certeau (1998), Schatzki (2001), Reckwitz (2002), Gherardi (2006, 2012), Nicolini (2013), Shove, Pantzar e Watson (2012), Antonacopoulou (2015) e Bispo (2013b, 2015). As ideias e perspectivas sobre prática têm sido aplicadas em diferentes campos do saber como se pode destacar: Antropologia, Educação, Filosofia, Psicologia e Estudos Organizacionais (AZEVEDO, 2013).

De acordo com Antonello e Godoy (2009), os estudos baseados em práticas configuram-se na noção de uma realidade que emergente, com o social não somente conectado aos seres humanos, mas também a artefatos culturais e simbólicos. Para as autoras, a riqueza da noção de prática se apresenta na articulação da noção de espaço-tempo do fazer dos atores como práticas 'situadas', o que implica em incertezas, incoerências e conflitos, características intrínsecas a essas prática.

Em paralelo, com início na década de 1980, os estudos organizacionais têm exibido um debate amplo sobre a natureza da aprendizagem e do conhecimento organizacional. Para tanto, as pesquisas conhecidas como Estudos Baseados em Prática (EBP) têm apresentado relevante contribuição para compreensão de como os processos de aprendizagem e geração de conhecimento ocorrem em contextos de alta subjetividade. Essa contribuição deve-se à rejeição de que os fenômenos organizacionais são embasados apenas por ideias racionais, que concebem a aprendizagem e o conhecimento como meramente cognitivos, ou mesmo como variáveis, bem delimitadas que não permitem a compreensão processual e subjetiva desses dois fenômenos (SOARES; BISPO, 2017).

Nesse ponto, a corrente dos Estudos Baseados em Prática (EBP) pode auxiliar na elucidação dos debates sobre os processos de aprendizagem e a geração

do conhecimento em contextos caracterizados pela elevada subjetividade. Além disso, por meio dessa abordagem é possível expandir e aprofundar a compreensão dos fenômenos conectados às organizações (VILAS-BOAS; DAVEL; BISPO, 2018).

Dessa forma, o conceito de *Knowing* é um dos mais importantes no contexto dos Estudos Baseados em Prática, a partir dessa ideia, as práticas constituem-se, sustentam-se e modificam-se, daí *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2006; 2009). Por intermédio da noção de *knowing-in-practice*, é viável também contemplar as habilidades e a capacidade de reflexão do TMT, expostas no transcorrer das tarefas no monitoramento do fluxo contínuo de ação e na obtenção de novos saberes ou ajustes necessários ao conhecimento existente diante de novas experiências (ORLIKOWSKI, 2002). Entretanto, os EBPs não são meras descrições do que as pessoas fazem, eles contemplam a construção de significado, a formação de identidade e as atividades de produção (NICOLINI, 2009).

O conhecimento, assim como os saberes, não é achado, ou encontrado, mas construído pelos atores. “Inventamos conceitos, modelos, e esquemas para fazer sentido às experiências, e continuamente testamos e modificamos estas construções, à luz de novas experiências” (SCHWANDT, 2000, p. 197). Todavia, não se estabelecem interpretações de maneira isolada, mas por meio de entendimentos compartilhados, de práticas, de linguagens, entre outros. Os saberes construídos nas práticas científicas, não são construídos unicamente pelos pesquisadores, pois as práticas implicam instrumentos, arquiteturas, textos, ou seja, há, na construção dos saberes, uma gama de participantes que vai além das pessoas, são os saberes construídos pelos atores, humanos e não humanos, na concepção do trabalho (LAW, 2004).

Os estudos sobre tomada de decisão, predominantemente, são centrados em indivíduos, não na prática da liderança (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010). O cotidiano das organizações constitui-se a partir da negociação entre pessoas e grupos, dentro de um escopo de situações, artefatos, palavras, significados e ações. Tem-se assim um contexto social estruturado culturalmente, a partir das atividades dos atores envolvidos (GHERARDI, 2006).

Nesse sentido, o processo de Tomada de Decisão Estratégica está intrinsecamente relacionado não somente ao sucesso das organizações, mas também ao rumo estratégico tomado pelas empresas (KUNC; MORECROFT, 2010) ou mesmo ao seu declínio (SERRA; ALMEIDA; FERREIRA, 2013). Trata-se de um processo

influenciado por fatores como comportamento oportunista, pressão de tempo, variabilidade de mercado, dentre outros (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Ademais, o processo de Tomada de Decisão Estratégica vai depender das características da equipe do TMT. Para Haleblan e Finkelstein (1993), o TMT envolve executivos pertencentes a uma das cinco principais posições da organização, como também ao conselho de administração. As características do TMT interferirão no sucesso de uma organização e, por outro lado, tornar a organização reflexo dos seus principais executivos (HAMBRICK; MASON, 1984).

Esta tese procura, então, efetuar uma aproximação de duas vertentes teóricas, dos Estudos Baseado em Práticas (EBP) e Tomada de Decisão Estratégica, considerando-se o contexto do TMT. Torna-se evidente, portanto, que a forma como o TMT aprende baseado em suas práticas e vivências influenciará o modo como as decisões são tomadas no ambiente organizacional. Nesse contexto, esta tese buscará entender a relação existente entre *knowing-in-practice*, saberes da alta liderança e tomada de decisão estratégica. Diante disso, este estudo traz a seguinte questão central de pesquisa: Como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada de decisão?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Diante da problemática definida para esta tese, especificou-se como objetivo geral: Compreender como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada de decisão à luz do *knowing in practice*.

1.2.2 Objetivos específicos

Com vistas a atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança;
- b) descrever e analisar como se configura a tomada de decisão da alta liderança;
- c) compreender a interação entre saberes e as tomadas de decisão

estratégicas;

- d) analisar as implicações da tomada de decisão nos outros níveis hierárquicos, a partir da maneira como se constituem os saberes da alta liderança.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A temática referente à aprendizagem organizacional, apesar do alto número de pesquisas e publicações – principalmente nos últimos anos – ainda encontra uma série de desafios, fazendo com que as lacunas referentes ao assunto a assemelhem a um campo de estudo inacabado (ANTONELLO; GODOY, 2009). Uma provável explicação dessa incongruência de informações ocorre pelo fato de que os pesquisadores preferem as abordagens de cunho psicológico acerca da aprendizagem, em detrimento de outras abordagens igualmente importantes, como a abordagem sociológica, por exemplo (MELLO; BISPO, 2012).

Em 1984, foi realizado um estudo, que proporciona e incentiva pesquisadores a aplicar empiricamente e expandir o escopo da Teoria do Alto Escalão, a partir de testes de novos moderadores e metodologias que sejam pertinentes à proposta. Isso possibilita, para fins acadêmicos e organizacionais, o conhecimento dos efeitos positivos e negativos do poder dos altos executivos e da equipe gerencial no comportamento decisório (D'SOUZA, 2016). Tais aspectos se relacionam aos saberes e às práticas.

Nesse sentido, o conhecimento está no julgamento visual, auditivo, olfatório, gustatório e tátil, gerando ações que apresentam forte relação com as emoções (STRATI, 2007b). Dessa forma, o conhecimento não é um ativo (recurso) da comunidade, mas uma atividade (*knowing*), que se constitui por meio da prática (*knowing-in-practice*) (GHERARDI, 2009). Portanto, *knowing-in-practice* é uma atividade social que não estabelece distinção entre “pensar” e fazer dentro das práticas de trabalho situada, “o trabalho são os saberes em prática, o conhecimento em prática” (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011, p. 92). É importante destacar que o “pensar” não é somente raciocinar, calcular ou argumentar, mas é, acima de tudo, dar sentido ao que somos e ao que nos ocorre (BONDÍA, 2002).

Apesar da importância dos processos de tomada de decisão no âmbito organizacional e dos inúmeros mecanismos de apoio a esta que surgem diariamente,

sabe-se que o TMT desempenha um papel fundamental nesse contexto, portanto, este precisa ter um poder de avaliação correspondente ao juízo de valor que deverá tomar (TANAKA; TAMAKI, 2012). Assim, o TMT precisa estar ciente de que a mudança de cultura organizacional estará inteiramente conectada à decisão que será tomada, precisando contar não somente com os mecanismos tecnológicos de apoio, mas também com o conhecimento pessoal que dispõe (referências técnicas, políticas, institucionais, sociais, culturais entre outras) (TANAKA; TAMAKI, 2012).

Os autores Carroll, Levy e Richmond (2008) destacam que é possível entender a liderança por meio da abordagem prática, por intermédio da interação mais próxima com os praticantes e um melhor entendimento sobre a importância do uso da linguagem para realizar ações e a construção de instituições organizacional ou social. Desse modo, a visão de liderança como prática contempla o que é internalizado, espontâneo e improvisado, aspectos como o que não é dito, não articulado, e o inconsciente ganham importância para entender a liderança como um fenômeno coletivo (CHIA; MACKAY, 2007).

Por outro lado, apesar do desenvolvimento do campo dos Estudos Organizacionais nas últimas décadas, caracterizado pela pluralidade de abordagens epistemológicas e metodológicas, houve um distanciamento paulatino em relação ao que as pessoas fazem cotidianamente no trabalho. Passou-se a teorizar e modelar as organizações de forma abstrata (SANTOS; SILVEIRA, 2015).

1.3.1 Relevância teórica

A relevância desta tese doutoral foi identificada a partir de uma série de pesquisas com viés bibliométrico, realizadas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, além da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Tais bases foram escolhidas em virtude de constituírem metabuscadores com milhares de periódicos indexados, além de livros e anais de eventos (ELSEVIER, 2018). Ressalta-se ainda que a língua utilizada nas pesquisas foi a inglesa, visto que a maioria dos artigos publicados utiliza este idioma.

No que diz respeito às expressões utilizadas para a pesquisa, foram escolhidos os termos “*top decision making*” ou “*top management team*” e “*knowing in practice*”. A pesquisa realizada na base de dados *Scopus* (em 15.07.2020) mostrou que, apesar de um alto número de ocorrências relacionadas aos termos isolados,

contudo, nenhum trabalho retorna com dois ou três termos. Esses estudos serão abordados ao longo desta tese doutoral. Os resultados encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Relação entre construtos na base de dados *Scopus*

Termos	Número Total de Ocorrências	Área de Negócios e Ciências sociais	Artigos
<i>"Practice Based Studies"</i>	338	105	82
<i>"Practice Based Studies" AND "Leadership"</i>	01	01	01
<i>"Top Decision Making"</i>	27	15	13
<i>"Knowing in practice" OR "Knowing-in-practice"</i>	88	73	54
<i>"Top Management Team"</i>	1798	1597	1336
<i>"Top Decision Making" AND "Knowing in practice"</i>	0	0	0
<i>"Top Decision Making" AND "Top Management Team"</i>	1	1	1
<i>"Top Management Team" AND "Knowing in practice"</i>	0	0	0
<i>"Knowing in practice" AND "Top Decision Making"</i>	0	0	0
<i>"Knowing in practice" AND "Top Decision Making" AND "Top Management Team"</i>	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A pesquisa realizada na base de dados *Web of Science* não retornou nenhum artigo na busca combinada na área de Negócios e Ciências Sociais (Tabela 2).

Tabela 2 – Relação entre construtos na base de dados *Web of Science*

Termos	Número Total de Ocorrências	Área de Negócios e Ciências sociais	Artigos
<i>"Practice Based Studies"</i>	98	8	7
<i>"Practice Based Studies" AND "Leadership"</i>	2	2	2
<i>"Top Decision Making"</i>	16	4	3
<i>"Knowing in practice" OR "Knowing-in-practice"</i>	55	7	6
<i>"Top Management Team"</i>	1314	669	541
<i>"Top Decision Making" AND "Knowing in practice"</i>	0	0	0
<i>"Top Decision Making" AND "Top Management Team"</i>	1	1	1
<i>"Top Management Team" AND "Knowing in practice"</i>	0	0	0
<i>"Knowing in practice" AND "Top Decision Making"</i>	0	0	
<i>"Knowing in practice" AND "Top Decision Making" AND "Top Management Team"</i>	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ademais, uma consulta realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações não retornou nenhum resultado referente à relação entre “tomada de decisão estratégica” ou “*knowing*” – sendo esta uma dissertação de Mestrado datada de 2016 (IBICT, 2018). Dessa forma, apresenta-se uma justificativa para a realização desta tese, no que diz respeito ao aspecto teórico, visto que este estudo pretende preencher uma lacuna existente na literatura publicada até o momento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os fundamentos e avanços em três campos de pesquisa distintos, que constituem o arcabouço teórico que sedimenta este estudo: Aprendizagem Baseada em Práticas, Tomada de Decisão Estratégica e Mudanças Culturais. Na sequência, destaca-se a aproximação entre as três abordagens, visando a explorar as contribuições da ABP para o desenvolvimento da Tomada de Decisão Estratégica e Mudanças Culturais. Ao longo do texto, os pressupostos de pesquisa emergem, partindo das lacunas percebidas no referencial teórico.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E OS ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA

A discussão sobre o tema inicia com uma perspectiva histórica em relação aos estudos sobre Aprendizagem Organizacional, prosseguindo com a apresentação dos Estudos Baseados em Prática.

2.1.1 Breve histórico da aprendizagem organizacional

As autoras Antonello e Godoy (2011) destacam que alguns temas têm sido vastamente discutidos e revisados em estudos teóricos e teóricos-empíricos na área de Administração, e a Aprendizagem Organizacional (AO) tem recebido inúmeras atenções dos pesquisadores, com um histórico variado e extenso de pesquisas. As autoras também sinalizam algumas questões que podem ser resgatadas e aprofundadas, como o fato de que a AO deve ser compreendida e estudada como um processo, que ocorre nas interações do indivíduo, durante sua prática, aprendendo, praticando e sabendo. Ao longo das ações cotidianas, esses três elementos nunca estão deslocados, mesmo com todo o esforço feito para enxergá-los isoladamente (CAMILLIS; BUSSULAR; ANTONELLO, 2016).

É necessário recorrer, inicialmente, aos autores considerados seminais para o estudo da Administração, referente ao construto da AO, que contribuíram para o despertar do interesse pelo tema, que se ramificou incluindo fundamentos da Economia, Psicologia, Sociologia e Antropologia, dentre outros, apresentados no

Quadro 1.

Quadro 1 – Primeiros enfoques acerca da aprendizagem organizacional (AO)

AUTOR/ANO	ENFOQUE	LÓGICA DO PERÍODO
SIMON, 1953	Conceito de aprendizagem individual aplicado às organizações	Essas primeiras abordagens ao tema estavam inseridas dentro da lógica da eficiência, da eficácia, do aperfeiçoamento e adaptação de processos de trabalho e da inovação, acompanhando as construções teóricas e explicações da realidade organizacional desses períodos.
SELZNICK, 1957	Ligação entre competências e AO	
BATESON, 1958	Organizações que aprendem a aprender	
CYERT et al., 1963	AO como estímulo-resposta, enfoque adaptativo	
CANGELOSI; DILL, 1965	Interações entre aprendizagem individual e organizacional	
ARGYRIS; SCHON, 1978	Teoria em uso; <i>single e double-loop</i>	
HEDBERG, 1981	Relações entre os sujeitos que aprendem	
FIOL; LYLES, 1985	Diferenciação entre aprendizagem e mudança	

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em textos de Argyris e Schon (1978) e Argyris (1993).

No Quadro 1, pode-se perceber que os primeiros enfoques ocorreram na década de 50, porém a temática de AO teve um avanço, a partir da década de 70. Alguns estudos merecem maior destaque na área, como: a aprendizagem de ciclo simples e duplo e as teorias de ação esposada e em uso de Argyris e Schon (1978); a abordagem das organizações que aprendem de Senge (1990); a perspectiva do *exploration* e *exploitation* de March (1991); o ciclo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997); o *framework* dos quatro Is de Crossan, Lane e White (1999): intuição, interpretação, integração e institucionalização.

Com toda essa disparidade de estudos teóricos e empíricos sobre AO, há dois focos: primeiro, “Aprendizagem Organizacional”, ou seja, a aprendizagem como processo, a questão aqui é como a aprendizagem acontece nas organizações. Segundo, “Organizações de Aprendizagem”, a saber, como produto, quais os princípios, características e sistemas da organização que aprende (BAPUJI;

CROSSAN, 2004; SOUZA, 2004; BITENCOURT; AZEVEDO, 2006; EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011).

Em vista disso, Antonello e Godoy (2011) destacam o perigo da popularidade acerca da AO, no sentido que seu conceito acabe perdido no meio dessa polissemia ou selva impenetrável, como menciona Prange (2011). A crítica está no uso e multiplicidade que tem sido dado ao tema, sendo apontada como uma estratégia de solução de problemas e de organização em ambientes dinâmicos e de rápidas mudanças. Essa lógica, inserida no paradigma funcionalista, como classificam Burrell e Morgan (1979), tem sua base em um pressuposto positivista no mundo social, que implica uma visão pragmática, buscando soluções de problemas, organização e consenso.

Ainda assim, para Wick e Westley (2004), a expressão AO é um oxímoro, pois aprender e organizar são processos distintos, o conjunto entre ordem e desordem é o que está na raiz dos processos de mudança e AO (FLACH; ANTONELLO, 2011). Nesse sentido, a aprendizagem ocorre em diferentes momentos, surgindo e sendo mantida nas interações, em práticas coletivas, não estando concentrada na mente das pessoas. Conforme Nicolini e Mezner (1995), aprender é processo que acontece continuamente, não é uma escolha da organização, não necessariamente ocorrendo em resposta a um estímulo do ambiente, mudanças e melhorias (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

É relevante destacar que as organizações estão em constante transformação e renovação, as funções, tarefas e processos são criativas, a ação dos indivíduos é constantemente mutável em decorrência de condições, interações e escolhas específicas que ocorrem no cotidiano. Nos estudos tradicionais sobre AO a aprendizagem está, na maioria das vezes, associada à mudança organizacional, numa relação direta de causa e efeito; todavia, a relação entre mudança e aprendizagem é empírica e depende de outros fatores, “não algo assumido em nível teórico e universal” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 45).

Este olhar processual para a aprendizagem, considerando-se que pode ou não levar à melhoria do desempenho, que ocorre em um nível interpessoal e dentro de uma visão de fluxo e movimento contínuo da realidade organizacional é o ponto-chave para as novas correntes de estudo sobre AO, a dos Estudos Baseados em Prática (EBP), que emergiram no contexto de AO a partir do estudo de Silvia Gherardi, da Universidade de Trento, Itália, e colaboradores, há uma ressignificação da ideia de

AO (ANTONELLO; GODOY, 2011), para além da visão racional e utilitária, que será abordado no próximo Capítulo.

2.2 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA – EBP

Os Estudos Baseados em Prática remontam a reflexões e pesquisas desenvolvidas por Garfinkel, na década de 1950, sobre como uma coletividade constituía-se e perpetuava-se a partir das suas práticas (BISPO, 2013b). Em uma análise contemporânea, as concepções sobre EBP centram-se em quatro tradições principais: marxista, fenomenologia, interacionismo simbólico e o legado de Wittgenstein (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; BISPO, 2011; BISPO, 2013a). A primeira tradição é a noção marxista que desafia a ideia de tornar o conhecimento uma entidade dominante, mas, sim, relacionado ao fazer (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; LA ROCCA; HOHOLM; MØRK, 2017). A segunda tradição, que inspirou as abordagens atuais baseadas na prática, é inspirada na fenomenologia, que defende o pressuposto de que o conhecimento representa e incorpora o trabalho, que somente será acessado por meio da interação (LA ROCCA; HOHOLM; MØRK, 2017). O pensamento de Wittgenstein propõe a relação entre prática, linguagem e significado por meio da noção de jogo linguístico (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

As concepções sobre os Estudos Baseados em Prática podem diferir entre os estudiosos, cujo entendimento do conceito de prática varia entre eles (LA ROCCA; HOHOLM; MØRK, 2017). Contudo, as abordagens desenvolvidas pelos teóricos da prática têm em comum o fato de preocuparam-se com o contexto, situação e prática, adotando como princípio central a ideia de que a aprendizagem ocorre não pela experiência do indivíduo, nem pela existência de qualquer forma de totalidade social, mas, sim, nas práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo (RIVERA; COX, 2016; GIDDENS, 1984). Nesse contexto, a prática está relacionada ao comportamento dos indivíduos quando tentam realizar atividades (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Sob essas perspectivas, os esforços dos Estudos Baseados em Prática não estão direcionados aos atores nas suas ações racionais, em vez disso, focam-se no entendimento dos processos da organização e do trabalho em ambientes sociais (VALTONEN et al., 2019). Assim, aprendizagem baseada na prática refere-se a uma atividade observada de aprendizagem situada e conhecimento na prática, inserida no

contexto profissional de trabalho e situada no tempo e na organização (ROVIO-JOHANSSON, 2018).

Em termos de definições, EBP refere-se ao conhecimento como uma prática social (ROVIO-JOHANSSON, 2018), em que diferentes lógicas e culturas diferentes encontram-se (GHERARDI, 2014). Entende-se que o conhecimento e a aprendizagem ocorrem enquanto os indivíduos estão envolvidos em várias atividades.

2.2.1 Conceitos-chave nos estudos baseados em prática

Para o entendimento da abordagem da prática para pesquisa nas organizações, é necessário haver uma explanação dos principais conceitos dessa abordagem, habituais em todas as suas perspectivas. Nesse contexto, Bispo (2011) apresenta como conceitos-chave dos EPB: *prática; learning, knowing e doing; organizing*; *estética; textura organizacional; sensible knowledge, tastemaking*. Neste estudo, em função de sua natureza ontológica, epistemológica e metodológica, escolheu-se por considerar o direcionamento de Bispo, com o detalhamento de cada conceito a seguir.

2.2.1.1 Prática

Mesmo que se possa perceber as várias vertentes existentes nas abordagens que constituem as “teorias da prática” ou os “Estudos Baseados em Prática”, é possível expor que, na maior parte dos casos, uma prática social pode ser assimilada como um conjunto de atividades que adquirem sentido em um contexto situado, que esta é muitas vezes repetida, até socialmente reconhecida. Dessa maneira, uma prática é resultado da negociação coletiva diária, sustentada com sua repetição ao longo do tempo (SOARES; BISPO, 2017).

Por sua vez, Gherardi (2006) apresenta prática como uma maneira, relativamente estável no tempo e socialmente reconhecida, de realizar/ordenar itens heterogêneos em um conjunto coerente. Práticas não somente ajudam a esclarecer a riqueza e relevância do tácito e o que é familiar, mas é também um modo de compreender a complexidade em geral e as complexidades do mundo organizacional em particular (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Além disso, práticas são conectadas mutualmente. Coexistência social, nesse

caso, é situada no campo da prática, tanto estabelece quanto é estabelecida (NICOLINI, 2012). Permanecem entre produção e reprodução, hábito e ação e transformam-se ao serem reproduzidas (GHERARDI, 2014). Práticas adquirem estabilidade temporal e espacial, tendo em vista acordos instáveis e provisórios em prática, uma vez que pessoas partilham uma prática desde que suas ações sejam consideradas devidamente como respostas adequadas às normas de práticas corretas ou incorretas, aos padrões de justiça e ao gosto estético (GHERARDI, 2014).

As práticas estabelecidas agem como pontos de passagem para novas práticas; são simultâneos *gateways* e condutos, mas também canais e distorções que direcionam o fluxo do aprendizado. Explorar a prática permite enfatizar como os autores se esforçam para compreender a si mesmos e a seu mundo, ao mesmo tempo em que o constroem em seu trabalho (BJØRKENG; CLEGG; PITSIS, 2009). O elemento central é a noção que a vida social é uma produção contínua, em andamento (GHERARDI, 2015).

Conforme Gherardi (2019), como maneiras de ordenar, práticas, em primeiro lugar, criam situações codificadas, envolvendo programas de ação, mas não há obrigatoriedade de como aquela ação será desempenhada. Em segundo lugar, o que distingue as práticas de trabalhar não é sua variabilidade interna, mas sua repetição.. Práticas apresentam elementos de hábito, mas não são hábitos, apresentam elementos de ação, mas não são ação. A terceira característica da prática, de acordo com a autora, é que ela reproduz a sociedade.

Nesse ínterim, de acordo com Nicolini (2012), práticas são: (a) inerentemente contingentes, não podem ser compreendidas sem haver referência a um lugar, tempo e contexto histórico específico; (b) realizações sociais, mesmo quando atribuídas aos indivíduos; (c) como práticas são dependentes de transmissores humanos reflexivos para serem realizadas e perpetuadas, a capacidade do agente humano sempre resulta de fazer parte em práticas sociomateriais.

Em relação a isso, práticas organizacionais são repetitivas, mas nunca idênticas – há a operação de uma lógica contingente, não uma racionalidade *a priori*, pela ‘bravura’ dos praticantes residirem na sua capacidade de reproduzir a ‘mesma’ *performance* apesar das condições variantes presentes (situacionismo). Celebra-se a habilidade dos praticantes, seus *selves*, sentimentos de cuidado e prazer que produz a prática (GHERARDI, 2014). Cada prática conecta-se a outra, conexão-em-ação, ondulando práticas em uma textura (GHERARDI, 2011).

De acordo com Gherardi (2014), experiências das pessoas em, com e dentro das práticas tornam-se incorporadas em suas identidades, suas posições sociais, no *status* que elas exibem enquanto desempenham, ou não, o conjunto de práticas. Identidades profissionais estão ligadas a um conjunto de práticas institucionais, mas também são desempenhadas fora da profissão. Para a autora, pessoas engajadas em uma prática reconhecem a inter-relação e a significação de um conjunto de práticas. Nesse aspecto, práticas organizacionais são acessadas por meio de socialização organizacional e adquiridas ao ser desempenhadas na consciência do “mistério” que distingue sua colocação em uso (GHERARDI, 2014).

2.2.1.2 *Knowing*

Conforme Bispo (2011), o conceito de *knowing* é um dos mais relevantes no contexto dos Estudos Baseados em Prática porque, a partir dessa abordagem, as práticas constituem-se, sustentam-se e modificam-se. Nos EBPs, o termo *knowing* é de difícil tradução para português, nesse sentido, no presente estudo, adota-se a palavra em inglês. Entretanto, é possível conceituá-lo como um conhecimento adquirido na atividade, como um “saber na ação” (GHERARDI, 2009), logo *knowing-in-practice*, expressão que significa o momento de interação das pessoas com as práticas, de maneira que elas vão se apropriando tacitamente dessas práticas (BISPO, 2013a).

O conceito de *knowing* constitui-se numa lógica de um saber dinâmico, desenvolvido durante o processo, no decorrer da atividade, em oposição à abordagem cognitivista e racionalista do conhecimento estático ou *knowledge* (GHERARDI, 2009). Ou seja, *knowing* é um processo que resulta em *knowledge* – conhecimento, isto é, o conhecimento é uma forma legitimada de *knowing* (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007).

Sendo uma atividade coletiva e prática (STRATI, 2007), *knowing* é plenamente integrado ao sujeito e reflete ‘um ato de conhecer’. Conhecimento, por sua vez, é um ‘sujeito-conhecimento’ detido pelos indivíduos. Aprendizagem e conhecimento (*knowing*) são atividades práticas e realizações: algo que as pessoas ‘fazem juntas’, efeito de acordos e coordenações coletivas e disposição de diferentes ‘materiais’ (GHERARDI, 2014). Assim, o conhecimento não é encarado como um “ativo” da comunidade, mas como uma atividade (um “saber” – *knowing*), mais

precisamente uma atividade que constitui a prática (“saber em prática” – *knowing-in-practice*) (GHERARDI, 2014).

2.2.1.3 *Organizing*

Em seus estudos Weick (1979) e Gherardi (2006), considerando as perspectivas existentes e das bases paradigmáticas que as sustentam, seguiram o conceito de “organizações” em uma perspectiva sociológica e processual, aqui denominada “*organizing*”. *Organizing* é a conexão entre os sujeitos (indivíduo, coletividade, organização, instituição) e artefatos, em torno de uma prática (CZARNIAWSKA, 2008).

Nesse sentido, o princípio do conceito de *organizing* é que aprender e organizar são fenômenos alinhavados e conectados. Conforme Clegg, Kornberger e Rhodes (2005), *organizing* implica um movimento permanentemente não racional, de tal forma que uma organização nunca seja definida racionalmente. Os autores ressaltam que aprendizagem e *organizing* são vistos como mutuamente constitutivos e instáveis, permitindo uma apreciação dinâmica da vida organizacional. Gherardi (2006) adota o termo *organizing* para indicar uma ideia de movimento contínuo e dinâmico ao processo de organizar

2.2.1.4 Estética

A estética na rotina organizacional implica em envolver elementos humanos com elementos não humanos, quando entram em cena os sentidos (tato, olfato, paladar, audição, visão). Estão presentes questões associados ao prazer ou à hojeriza (STRATI, 1999; BISPO, 2014).

Assim, a realidade é aprendida através de experiências sensoriais, que vão de questões intelectuais. Pode ser encarada inclusive como forma de comunicação, por envolver conhecimento tácito, sentimentos e sentidos (GAGLIARDI, 1990).

2.2.1.5 Textura organizacional

A textura organizacional é proveniente da combinação dinâmica de relação entre elementos humanos e não humanos (GHERARDI, 2006; 2012). Tal textura é o

que permite uma natureza singular para a organização e a distingue das outras, a partir de significados simbólicos (GHERARDI, 1999; BISPO, 2014).

Cada prática se conecta com outra, há uma conexão-em-ação, que ondula práticas em uma textura (GHERARDI, 2011). Assim, a abordagem da textura organizacional das práticas considera o modo como as práticas ancoram e são ancoradas a outras práticas e como algumas práticas se mantêm mais que outras (GHERARDI, 2019).

2.2.1.6 *Sensible knowledge e tastemaking*

No ambiente organizacional, pode-se perceber diversas demonstrações estéticas entendidas como positivas ou negativas. O conhecimento estético associa-se ao que é visto, ao que é tocado e ouvido. Há também desconforto, com o ocasionado com fofocas e odores (STRATI, 2007a). O conceito de prática permite novos modos de investigar o conhecimento estético e a aprendizagem nas organizações, por considerar o papel dos sentidos no conhecer e no praticar (STRATI, 2007b).

“*Sensible knowledge* forma-se a partir do que chamamos de paladar, que, por sua vez, é uma atividade situada baseada em aprender e saber apreciar *performances* específicas de uma prática” (GHERARDI, 2013, p. 110). Esse processo de aprender e refinar uma prática é o que promove o sabor. Segundo Bispo (2013b), o preparo do sabor “é o processo através do qual membros de uma comunidade buscam melhorar suas práticas por meio do conhecimento sensível”. Indivíduos participam e negociam entre si práticas, produzidas e reproduzidas, com contribuição de conhecimentos pessoais e estéticos (GHERARDI, 2013).

2.2.1.7 Resumo dos conceitos-chave nos estudos baseados em prática

Nas seções anteriores, houve a compreensão das consequências metodológicas na adoção do conceito de prática para a pesquisa nas organizações, no Quadro 2, é possível verificar de forma sucinta os principais conceitos dessa abordagem, recorrentes em todas as suas perspectivas.

Quadro 2 – Resumo dos conceitos-chave nos EBPs

PRÁTICA	KNOWING	ORGANIZING
Uma maneira, relativamente estável no tempo e socialmente reconhecida, de realizar/ordenar itens heterogêneos em um conjunto coerente. Gherardi (2006)	Conhecimento adquirido na atividade, como um “saber na ação”, logo <i>knowing-in-practice</i> , expressão que significa o momento de interação das pessoas com as práticas, de modo que elas vão se apropriando dessas práticas de forma tácita. Gherardi (2006); Gherardi (2009)	Indica uma ideia de movimento contínuo e dinâmico ao processo de organizar. É a conexão entre os sujeitos: indivíduo, coletividade, organização, instituição e objetos, conhecidos também como artefatos, ambos em torno de uma prática. Czarniawska (2008).
ESTÉTICA	TEXTURA ORGANIZACIONAL	SENSIBLE KNOWLEDGE E TASTE-MAKING
Relaciona-se a uma forma de conhecimento humano, especificamente, o conhecimento representado pelas faculdades da audição, visão, toque, olfato e paladar, e pela capacidade de julgamento estético. Strati (1999).	Textura é o que proporciona o caráter singular para a organização e a distingue das outras. A textura organizacional é uma realidade social complexa, havendo conflitos de valores, racionalidade e imagem. Gherardi (1999)	<i>Sensible Knowledge</i> viabiliza conhecer profundamente por meio das faculdades perceptivas que envolvem. “ <i>Taste-making</i> é uma atividade situada que repousa sobre aprender e saber como apreciar desempenhos específicos de uma prática” Gherardi (2013).

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas leituras (2018).

Após esta breve revisão da literatura, referente aos conceitos-chave dos EBPs, encerra-se esta seção destacando que, para o desenvolvimento do estudo proposto, pretende-se investigar a relação entre *knowing* e prática. Para tornar os saberes observáveis, entende-se que é preciso focar tanto nas práticas de trabalho quanto no local onde os saberes são produzidos e reproduzidos. Nesse sentido, a prática pode ser considerada como um *knowing* institucionalizado, assim como a institucionalização de um processo (GHERARDI, 2008).

A composição da noção de *knowing-in-practice* pode-se destacar é um conceito situado entre o hábito e a ação, contém muitos elementos habituais, mas não coincide com eles, assim como contém inúmeros elementos de intencionalidade, mas não coincide com a ação final dirigida (GHERARDI, 2009). De acordo com essa perspectiva, o conhecimento e a aprendizagem não se resumem a aspectos cognitivos, mas a algo que está em construção entre e com as pessoas (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

2.2.2 As tradições dos estudos baseados em prática

Bispo (2011) e Bispo e Godoy (2012) apresentam cinco tradições em EPB, sendo quatro a partir das análises de Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) - tradição cultural interpretativista, tradição das comunidades de prática, tradição da atividade cultural e histórica, tradição da Sociologia da Translação ou Teoria Ator-Rede (TAR) - e uma proveniente de Gherardi (2006), a tradição dos estudos no local de trabalho (*workplace studies*), as quais são detalhadas a seguir. Com isso, permite-se compreender o estudo das práticas a partir delas sem, necessariamente, apoiar-se somente em uma (BISPO, 2011; BISPO; GODOY, 2012).

Primeiramente, a tradição cultural interpretativista enfatiza, os atos e as coletividades, contemplando as interações com os objetos, a linguagem e os espaços de significados (YANOW, 2003; BISPO, 2011). Segundo Weick e Westley (2004), considerar os estudos em aprendizagem a partir da cultura significa dar voz ao conhecimento dependente do grupo, não um fenômeno somente cognitivo.

Já a tradição das comunidades de prática tem como foco compreender como ocorre a transmissão do conhecimento nas organizações (BISPO, 2011), originado no trabalho de Lave e Wenger (1991). Um ponto importante nesse estudo é o conceito de participação periférica legitimada, que tem como intuito entender a maneira como ocorre a socialização de um novo membro do grupo até ganhar condição de membro efetivo. A competência, no que se refere às comunidades de prática, contempla três aspectos, a saber (WENGER, 2003): (i) peculiar ao desenvolvimento coletivo da percepção de que existe uma comunidade e a definição da razão de sua existência e das responsabilidades dos membros; (ii) foca na ação entre os membros da comunidade de maneira engajada para estabelecer convívios e normas que reflitam as ações; e, (iii) associado à produção de uma compilação que envolve rotinas, linguagem, artefatos, ferramentas, sensibilidades, estilos, histórias, entre outros integrantes, relevantes a cada grupo social.

No que se refere à tradição da atividade cultural e histórica, as organizações são analisadas como sistemas de conhecimento emergentes, distribuídos e descentralizados (BLACKLER; CRUMP; MACDONALD, 2003). Em relação a isso, Vilas-Boas, Davel e Bispo (2018) destacam que não há liderança sem cultura. Liderança é uma expressão cultural que abrange questões e conflitos conectados aos líderes e seguidores dentro de uma variedade de contextos

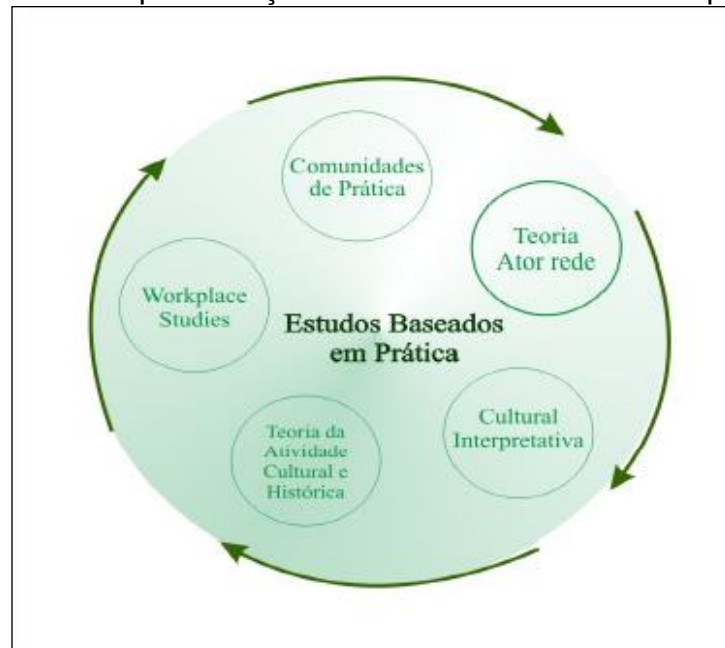
internacionais, nacionais, regionais e organizacionais. Pesquisas realizadas envolvem liderança cultural, ressalta-se que liderança representa uma ação social, expressada em sua atividade simbólica e na criação de significado. Ademais, é concebida como uma ação simbólica que representa influência sobre os objetivos e estratégias, sobre o comprometimento e consentimento em relação aos comportamentos necessários para alcançar os objetivos, sobre a vida e a identificação do grupo e sobre a cultura de uma organização.

A tradição da Sociologia da Translação ou Teoria Ator-Rede (TAR) conduz ao processo pelo qual o conhecimento prático emerge, é sustentado, torna-se durável e, eventualmente, desaparece. A Sociologia da Translação pode ainda ser entendida como Sociologia da Mediação (GHERARDI; NICOLINI, 2003; 2005). Desse modo, os autores adotam ainda o conceito de rede como forma de compreender como ocorre a circulação do conhecimento em determinados grupos ou comunidades. A Teoria Ator-Rede busca estudar empiricamente como os padrões de ordem social e material emergem em consequência da organização de diferentes elementos na comunidade. Nesse sentido, a parte central dessa teoria é a existência de intermediários que circulam entre vários atores, como artefatos, indivíduos e grupos, com suas respectivas competências, textos e registros (CALLON, 1992).

Finalmente, a abordagem da tradição dos estudos no local de trabalho (*workplace studies*) busca compreender como as formas de trabalho são incorporadas pelos indivíduos, assim como as rotinas tácitas do trabalho (GHERARDI, 2006). Dá-se atenção especial à tecnologia por fazer parte dos locais e contextos de trabalho (BISPO, 2011; BRUNI; GHERARDI; PAROLIN, 2007).

Uma forma de ilustrar a dinâmica das tradições nos EBP está representada na Figura 1:

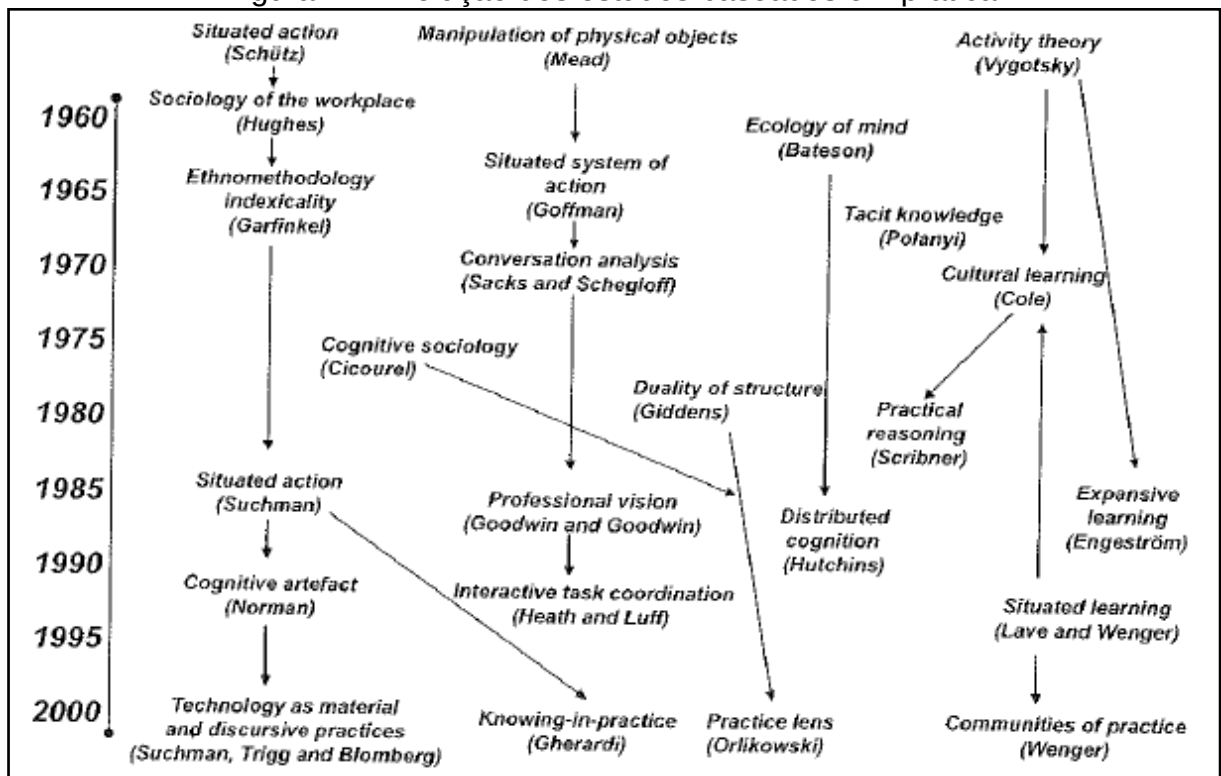
Figura 1 – Representação dos estudos baseados em prática



Fonte: Bispo (2011, p. 67).

Em complemento, no livro publicado por Gherardi, em 2016, com o título *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods*, destaca a evolução dos EBPs. Esses estudos têm raízes comuns em tradições filosóficas e sociológicas que datam do início do século XX, principalmente em Schutz (1962), Hidromel (1934) e Vygotsky (1934-1987), o pragmatismo de Dewey (1938) pertence ao mesmo meio que influenciou a teoria da ação desenvolvida por Joas (1997), e uma orientação pragmatista dentro da aprendizagem organizacional (ELKJAER, 2003; ELKJAER; SIPPSON, 2011). Uma representação gráfica das correntes dos Estudos Baseados em Prática é fornecida na Figura 2. Ela ilustra mais o legado moderno dos Estudos Baseados em Prática para usar a terminologia de Miettinen et al. (2009) - do que a elaboração mais recente sobre a prática como epistemologia.

Figura 2 – Evolução dos estudos baseados em prática



Fonte: Gherardi (2016, p. 201).

A partir dessas diferentes correntes que originaram os Estudos Baseados em Prática, destaca-se que esta tese segue a linha que teve início em 1960 com as propostas de Schutz, voltadas para a ação situada e pelas ideias de Hughes sobre sociologia no local do trabalho. Essa corrente é continuada pelos estudos de Garfinkel em 1965 que tratava da etnometodologia (indicialidade). A partir de então, verificam-se novas contribuições a essas correntes feitas por Suchman (1985), voltada para ação situada. Inspirada nessa corrente, Gherardi (2000), propõe a abordagem teórica *knowing-in-practice*, que será abordada na sequência.

Na seção, a seguir, será discriminada a relação dos conceitos de saberes do trabalho e a noção de *knowing-in-practice*, por visualizar a importância de considerá-los na composição das práticas de trabalhos da alta gestão.

2.2.3 Saberes no trabalho e *knowing-in-practice*

O conceito de “saberes” envolve ação, saberes populares e de experiência, assim como legitimações no ou do trabalho. Envolve não apenas questões intelectuais, mas também aspectos materiais e subjetivos existentes no trabalho, derivando-se de processos práticos e teóricos dentro da presença e atuação na

realidade social (FISCHER; TIRIBA; 2009).

Nesse sentido, o conceito de prática fornece uma maneira de teorizar saberes no trabalho histórica e culturalmente para que se capture a materialidade em questão de formas específicas de saber, assim como para indicar a indeterminação daquela forma de saber (ou seja, que, por sua vez, desenvolver-se-á) (BRUNI; GHERARDI; PAROLIN, 2007). A análise do *knowing* permite investigar onde e como o conhecimento é socialmente construído (GHERARDI, 2001).

Além disso, *knowing* dirige atenção à interação entre o mundo social e físico. Atuamos no mundo e nossas ações dão forma a algo no mundo físico ou afetam o campo social. *Knowing* é sobre nossas ações, sobre a interação entre quem conhece e o mundo (ANTONACOPOULOU, 2006). Se apresenta em qualquer atividade de rotina, quando pessoas trabalham juntas em organizações (GHERARDI, 2009a). A materialização, por sua vez, pode ser tanto resultado quanto atuação do saber em prática (HOPWOOD, 2014).

Para Lima, Petrus e Cunha (2013), os saberes vêm sendo paulatinamente importando em função da influência direta na sobrevivência das organizações diante das transformações contínuas dos sistemas de produção tendo em consideração as diversas variações do contexto socioeconômico nacional e global. De acordo com Santos (2003), o saber que o trabalhador produz e mobiliza no trabalho é manifestado como fator indispensável para o sucesso do negócio. Segundo os autores Gherardi e Strati (2014), o termo “prática” associa “saber” com “fazer”. A expectativa dos EBPs para os estudos organizacionais consiste em ligar o estudo das práticas de trabalho ao estudo do organizar.

Dessa forma, trabalho prescrito (normas e regras) e trabalho real (execução e operação), em que o saber-fazer do trabalhador é constituído na singularidade de cada situação, ou seja, a partir dos problemas que se colocam no desenvolvimento de suas atividades. Os sujeitos procuram identificar soluções, assim, criam saberes e experiências, aplicando todo seu potencial de aprendizado acumulado ao longo de sua trajetória profissional e memórias de vida (LIMA; PETRUS; CUNHA, 2013).

Para Cunha (2005), a formação pode sinalizar tendências para as situações do trabalho, mas é atuando que o indivíduo estimula seu conhecimento, sua experiência e o conjunto das práticas necessárias à realização do trabalho. Rose (2009) destaca que os saberes estão intimamente ligados às experiências, consequentemente, aos sentidos atribuídos ao trabalho, às concepções sobre si

mesmo, de uns sobre os outros, às maneiras como usa a mente para aprender, construir o conhecimento, resolver problemas e estabelecer a trajetória profissional.

Para Gherardi (2006, 2009), qualquer ação executada está baseada em um conhecimento que, ao ser manifestado, demonstra os saberes dos indivíduos, pois o trabalho são os saberes em prática; é o conhecimento colocado em prática. A assimilação da prática fornece uma lente teórica por meio da qual se busca refletir os conhecimentos em termos mentais e cognitivos. Nessa linha de raciocínio, o *knowing* é uma atividade prática e coletiva (STRATI, 2007B), ou seja, este tipo de conhecimento tácito, que muitos autores insistem em tornar explícito, é uma maneira situada de saber e agir, envolvida pelo mundo dos sentidos (GHERARDI, 2009).

Desse modo, este conhecimento está no julgamento dos cinco sentidos humanos, proporcionando ações altamente relacionadas com as emoções (STRATI, 2007b). Por conseguinte, conhecimento não é um ativo (recurso) da comunidade, mas uma atividade (*knowing*), que se constitui por meio da prática (*knowing-in-practice*) (GHERARDI, 2009). Portanto, *knowing-in-practice* é uma atividade social que não estabelece distinção entre “pensar” e fazer dentro das práticas de trabalho situada, “o trabalho são os saberes em prática, o conhecimento em prática” (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011, p. 92). É importante destacar que o “pensar” não é somente raciocinar, calcular ou argumentar, mas é, acima de tudo, dar sentido ao que somos e ao que nos ocorre (BONDÍA, 2002). A ideia do *knowing-in-practice* leva a estudar o conhecimento como um processo social, humano e material, estético, emotivo e ético, acima de tudo, incorporado na prática (GHERARDI, 2006; GHERARDI; NICOLINI, 2000).

Não faz sentido tratar sobre conhecimento ou prática de maneira isolada, eles são constitutivos reciprocamente: são verbos e não substantivos (ORLIKOWSKI, 2002). Saber é ser capaz de participar com as competências de requisitos na complexa rede entre pessoas, artefatos materiais e atividades. Atuar (*acting*) como um praticante competente é sinônimo de saber como se conectar de forma bem-sucedida com o campo das práticas assim ativadas (GHERARDI, 2009a). O processo de saber junto ao desempenho de uma prática situa-se no corpo, na dinâmica das relações, na linguagem e em um contexto físico (GHERARDI, 2014).

Nesse contexto, *knowing* pode ser identificado como um conhecimento realizado na atividade, como um “saber na ação”, assim *knowing-in-practice*, quando o conhecimento é uma atividade que constitui a prática em si (GHERARDI, 2009a).

Strati (2014) diferencia *knowing* como atividade situada e *knowing-in-practice* como realização prática.

A distinção entre saber e fazer é desconsiderada e o termo *knowing-in-practice* envolve a ideia que saber realiza-se situadamente no contexto histórico, cultural e social, dentro de uma diversidade de recursos e formas interacionais de acordos (GHERARDI, 2012; GHERARDI; PEROTTA, 2014). *Knowing* é algo processual, social, material e mediado historicamente, aberto emergente e temporário (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Como saberes e aprendizagem acontecem simultaneamente na prática, é difícil distingui-los, fazendo com que diversos autores os chamem de *knowing-in-practice*, ou simplesmente *knowing* (FENWICK; NERLAND; JENSEN, 2012). Aprender e conhecer consistem no que as pessoas fazem e dizem tanto no mundo corporal quanto no mundo material, pelo meio e com o qual essas ações se desenrolam. Para investigar o *knowing-in-practice*, é necessário explorar diferentes formas de conhecer na prática o trabalho em conjunto, mudando nossa unidade de análise de indivíduos para práticas e seus relacionamentos (NICOLINI, 2011, 2012).

Nesse âmbito, Gherardi (2019) apresenta pressupostos que norteiam a prática como *knowing-in-practice*:

- a) inteligibilidade das ações dos envolvidos em uma prática é derivada do reconhecimento de intenções recíprocas;
- b) cooperação em prática é resultante do ajuste constante de eventos imprevistos do contexto;
- c) racionalidade é situacional e contingente, não absoluta;
- d) tecnologia é encarada como o artefato que transforma e distribui representações: conhecimento distribui-se entre atores humanos e não humanos;
- e) *knowing-in-practice* concerne a uma atividade prática constituída por atores em interações e situações que podem acontecer face a face ou mediada por tecnologias da informação e comunicação, devendo ser investigada no lugar em que acontece.

Knowing pode, então, ser concebido como uma atividade situada, uma atividade que repetida, estabilizada e institucionalizada, mas que é realizada uma e outra vez, à medida que a prática de trabalho é desempenhada repetidamente. Quando se observa o *knowing-in-practice*, considera-se a mobilização do

conhecimento, incorporado em práticas de trabalho, envolvendo tanto elementos humanos e não humanos (BRUNI; GHERARDI; PAROLIN, 2007).

Relacionado a isso, Lee e Amjadi (2014) enfatizam que *knowing-in-practice* envolve a natureza do conhecimento em quatro conceitos: (a) conhecimento é emergente, proveniente das atividades diárias; (b) conhecimento é corporificado, pois depende da experiência das pessoas e presença física; (c) conhecimento é incorporado, ou seja, imbricado no contexto histórico cultural; (d) conhecimento é material, pois se relaciona a espaços, objetos, contextos físicos e infraestrutura.

Em síntese, menciona-se um estudo desenvolvido por Antonacopoulou (2006), a qual identificou que diferentes formas de aprendizagem podem direcionar a diferentes tipos de conhecimento; diferentes tipos de conhecimento, dependendo de como são utilizados, podem gerar diferentes modos de saber, que podem ser empregados conforme indivíduos buscam responder a diferentes circunstâncias. Tais saberes, que refletem a dinâmica e a complexidade da interação entre aprendizagem e conhecimento, foram nominados como saber armazenando, saber repetindo, saber improvisando, saber refletindo, saber questionando, saber sintetizando e saber transformando. A autora conclui que a interação entre fatores pessoais e contextuais dão forma ao papel do conhecimento no processo de aprendizagem e a contribuição de diferentes modos de saber sobre a maneira como o conhecimento é criado e utilizado, que está associado aos aspectos e características do *knowing-in-practice*.

2.3 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Uma decisão é estratégica quando tem em consideração ações, recursos ou precedentes julgados como importantes por quem faz parte da alta administração, o que significa envolver posicionamentos estratégicos, apresentar níveis elevados de risco, envolver várias funções organizacionais (EISENHARDT, 1989). São aquelas que têm, diante dos recursos envolvidos, dos procedimentos e ações, um alto grau de relevância. São as que apresentam caráter crítico para a organização que, usualmente, envolvem os gestores do alto escalão, com alto grau de influência da política organizacional (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Desse modo, Whittington (2002) destaca que em um cenário altamente competitivo em que as organizações estão inseridas, a tomada de decisão é um processo de alta complexidade, que exige dos gestores ampla gama de

conhecimentos e informações. Essa complexidade deve-se ao fato de que quase todas as decisões abrangem algum tipo de investimento, seja na forma tangível, como financeira, seja intangível, em pessoas.

Muitas vezes, os tomadores de decisão precisam tentar atribuir probabilidades aos resultados que podem surgir. Esse procedimento é conhecido como lidar com o risco. Dessa forma, como mencionado por Robbins e Decenzo (2004), no momento em que os tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, precisam tomar sua decisão sob condição de incerteza.

Segundo Paprika (2006), a decisão estratégica é aquela tomada pelos gestores de primeira linha, afetando diretamente a organização, ainda, esse tipo de decisão envolve, frequentemente, a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, fusões e aquisições de outras empresas, alianças estratégicas, definição de local para um novo empreendimento, abertura de novos mercados, reestruturação organizacional, entre outros.

Para lidar com a complexidade dos problemas, Choo (2003) argumenta que os tomadores de decisão resumem a *performance* da situação problemática, incluindo fatos e dados mais evidentes, em vez de copiar a realidade objetiva, ou seja, buscam o resultado mais satisfatório, não o melhor resultado. Diante do exposto, Simon (1979) classifica as decisões em programadas e não programadas. As decisões programadas são aquelas repetitivas, para as quais é possível criar um processo definido para abordá-las. No entanto, as decisões não programadas, frequentemente, são novas e acarretam consequências. Para essas decisões, não é possível a fixação de um método exclusivo para decidir, ficando a decisão a critério do gestor.

Por conseguinte, é contingencial e complexa a tomada de decisão estratégica, além disso, é influenciada diretamente por fatores como variabilidade do mercado, comportamento oportunista, pela pressão de tempo, dentre outros (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992; SERRA; TOMEI; SERRA, 2014). Ademais, associa-se ao desempenho das organizações e aos direcionamentos estratégicos (SERRA; ALMEIDA; FERREIRA, 2013). A concepção da estratégia está ligada a uma escolha, uma tomada de decisão (PORTER, 1991).

Nonaka e Toyama (2007) afirmam que é preciso aprender a lidar com a questão da subjetividade não só porque é impossível excluí-la do planejamento e implementação da estratégia, mas porque é a subjetividade que cria valor aos

produtos e à própria organização. A estratégia é gerada a partir de uma crença existencial, que surge por meio da capacidade de interpretar um ambiente e recursos subjetivamente, por meio da interação entre a subjetividade e a objetividade. Essas habilidades precisam ser distribuídas entre os membros da organização, não apenas realizadas por alguns que estão no topo da gestão.

Ao mencionar as decisões, estas também precisam ser flexíveis, conforme os tipos de problemas que os gestores experimentam, é o que determina como a situação será tratada. Há problemas bem estruturados que se adaptam às suposições da racionalidade perfeita. No entanto, há problemas mal estruturados, incomuns à rotina da organização, cujas informações acerca deles, são ambíguas ou incompletas, por exemplo, a entrada em um novo mercado. Essa decisão irá além de suposições racionais, precisará acolher a experiência e conhecimento do gestor (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Outro aspecto relacionado à tomada de decisão, mencionado por Choo (2003), para esta acontecer, depende das necessidades cognitivas, das reações emocionais e das dimensões situacionais. As necessidades cognitivas variam de acordo com os estágios da tomada de decisão: inteligência, planejamento, escolha e revisão. A escolha pode ser influenciada pelas informações sobre o contexto no qual a decisão está sendo tomada, tais como: o conjunto de outras decisões e problemas que estão ocorrendo ao mesmo tempo.

Como síntese, Serra, Tomei e Serra (2014), referente ao TMT, identificaram em pesquisas estudos relacionados à influência da tomada de decisão no desempenho (FREDRICKSON, 1984; HOUGH; WHITE, 2003; KUNC; MORECROFT, 2010); associados ao alto escalão na tomada de decisão (HAMBRICK, 1981; HAMBRICK; MASON, 1984; HAMBRICK; FILKENSTEIN, 1987); a consideração à influência cognitiva na tomada de decisão (SCHWENK, 1986; DAS; TENG, 1999; HASELTON; NETTLE; ANDREWS, 2005); assim como investigações relacionadas à pressão ambiental e ao tempo na tomada de decisão (KOCHER; SUTTER, 2006).

2.3.1 *Top management team*

Tem-se como pressuposto que toda organização apresenta como propósito principal estabelecer e manter sua vantagem competitiva, com garantia de um bom desempenho (TRES, 2014). Todavia, há um enfrentamento gradual de dificuldades

em alcançar os objetivos em contextos de mercados competitivos (EISENHARDT; KAHWAJY; BURGEIOIS, 1997; TRES, 2014). Nesse sentido, o papel dos altos executivos na formulação e implantação de estratégias é fundamental para o sucesso da empresa (MEDEIROS JÚNIOR; SERRA; FERREIRA, 2009; EISENHARDT; KAWAJY; BOUGEOIS, 1997; TRES, 2014).

Alguns estudos realizados sobre o grupo de executivos de topo de uma empresa, aqueles que a gerenciam e que têm a prerrogativa de guiá-la, *Top Management Team* ou TMT, não existe consenso sobre quem deve ser incluído nesse grupo (TRES, 2014). Halebian e Finkelstein (1993) limitaram o TMT àqueles executivos que ocupam um dos cinco principais postos da organização, assim como no conselho de administração. Outros estudos consideram também os cargos de vice-presidentes de diferentes áreas (HAMBRICK; CHO; CHEN, 1996; MICHEL; HAMBRICK, 1992; TYLER; STEENSMA, 1998; TRES, 2014).

Embora Tres (2014) apresenta que o estudo do papel da alta administração tenha sido abordado por diversos autores ao longo do tempo, como Fayol (1949), Barnard (1938), Selznick (1957), Mintzberg (1973) e Kotter (1982), foi a investigação de Hambrick e Mason (1984) que gerou um *framework* teórico mais formal baseado na perspectiva do alto escalão, indicando que as decisões dos executivos seniores são baseadas em suas cognições e valores (HOSKISSON et al., 1999).

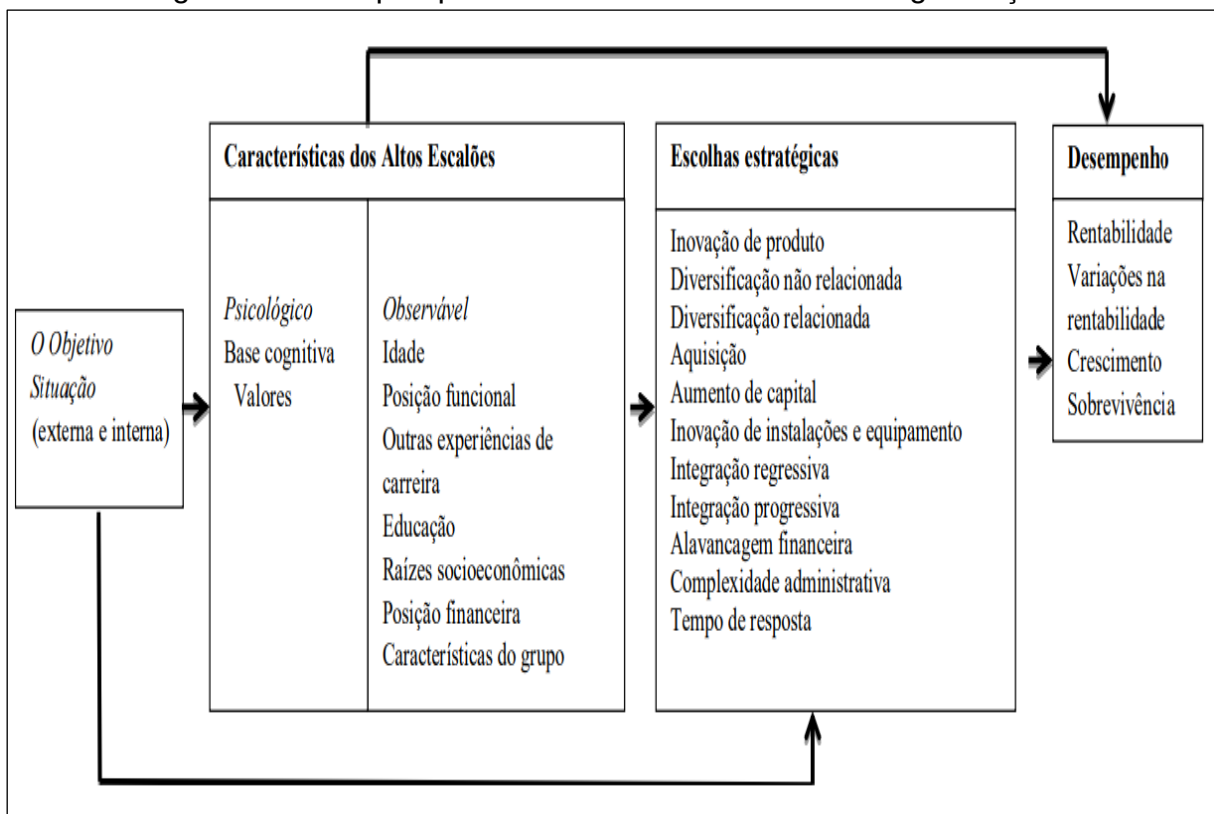
Características como idade, ocupação na empresa, experiência funcional, educação, raízes socioeconômicas e posição financeira foram consideradas importantes e complexas, possibilitando uma visão psicológica do comportamento humano (HAMBRICK; MASON, 1984).

Nesse mesmo sentido, Serra, Tomei e Serra (2014), investigando as pesquisas da área, chegaram ao resultado de agrupamentos de estudos em três clusters de análise: (i) características dos decisores, subdivididas em características observáveis como tempo de mandato, educação formal, idade e heterogeneidade da equipe; assim como características não observáveis estão ligadas aos valores e aspectos cognitivos dos indivíduos); (ii) contexto ambiental, processos e modelos de tomada de decisão e; (iii) níveis de conflitos entre os membros.

Importante ressaltar que a proposta de Hambrick e Mason (1984) foi direcionada não apenas aos CEOs, mas também ao estudo das equipes de gestores. Isso possibilita entender, em um nível mais prático, a potencialidade da teoria para prever por que CEOs dividem tarefas e, em certa medida, poder com outros membros

da equipe. Nessa perspectiva, o modelo teórico ilustrado, na Figura 3, apresenta as primeiras setas horizontais individuais sugere que as características dos CEOs são, em parte, reflexos da situação que a empresa enfrenta, ou seja, os efeitos do meio ambiente e a percepção, interpretação e seleção da estratégia pelos executivos. No centro da Figura, está o retrato das características dos CEOs como determinantes na escolha das estratégias e como reflexo do desempenho organizacional.

Figura 3 – Uma perspectiva dos altos escalões nas organizações



Fonte: Adaptado de Hambrick e Mason (1984, p. 98).

Hambrick (2007) reitera que a ideia dessa teoria é exposta em duas partes interligadas: (I) os executivos agem com base em suas interpretações personalizadas diante de situações estratégicas; e, (II) essas interpretações personalizadas ocorrem em função da experiência dos executivos, valores e personalidades. Nessa perspectiva, a teoria tem como premissa central que “as experiências dos executivos, valores e personalidades têm grande influência sobre suas interpretações das situações que enfrentam que, dessa forma, afetam suas escolhas” (HAMBRICK, 2007, p. 334). Os executivos tomam decisões com base em suas interpretações desenvolvidas em situações de incerteza, em que as informações não são objetivamente cognitivas, mas, sim, interpretativas.

A revisitação do estudo original oportunizou que Hambrick (2007) averiguasse que as aplicações empíricas da Teoria dos Altos Escalões foram estimuladas por dois princípios: i) a produção de resultados organizacionais satisfatórios estava relacionada à análise das características das equipes de gestão, não com a análise individual do alto executivo; e, ii) o perfil demográfico do executivo está altamente relacionado à estratégia e aos resultados operacionais. Ademais, as investigações empíricas deram um notável ganho à predição da teoria, especialmente, mediante introdução e dois moderadores:

- a) discricionariedade gerencial, ou liberdade de ação: presente no meio organizacional, quando há ausência de restrição e grande quantidade de alternativas plausíveis. Estando presente, as características gerenciais serão refletivas na estratégia e na *performance* empresarial, caso houver pouca discricionariedade, as características executivas não serão tão importantes;
- b) demandas do trabalho executivo: dispostas em três conjuntos de fatores: (I) desafios de tarefas (por exemplo, condições estratégicas difíceis); (II) desafios de desempenho (por exemplo, proprietários ou conselho exigentes); e, (III) aspirações dos executivos (por exemplo, forte desejo pessoal de oferecer o máximo de desempenho).

O estudo inicial, realizado em 1984, dá margem e estimula pesquisadores a aplicar empiricamente e ampliar o escopo da teoria a partir de testes de novos moderadores e metodologias que sejam pertinentes à proposta. Isso possibilitará, para fins acadêmicos e organizacionais, o conhecimento dos efeitos positivos e dos efeitos negativos do poder dos altos executivos e da equipe gerencial no comportamento decisório (D'SOUZA, 2016).

Nessa mesma linha de pensamento, os estudos que ponderam sobre a personalidade e o meio organizacional alicerça suas propostas na Teoria dos Altos Escalões, para averiguar, por exemplo, como a personalidade (necessidade de realização e propensão ao risco) e o perfil demográfico afetam o processo decisório estratégico das equipes de gestão executiva e dos CEOs (PAPADAKIS; BARWISE, 2002); como a personalidade do CEO pode afetar as decisões estratégicas (ABATECOLA; MANDARELLI; POGGESI, 2013); como a personalidade está relacionada à flexibilidade estratégica (capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças ambientais), e ao desempenho da empresa (NADKARNI; HERMANN,

2010).

Do ponto de vista da perspectiva do Alto Escalão, os TMTs interpretam as situações estratégicas em função de personalidade, valores, experiências anteriores. Segundo Tres (2014), baseado em Hambrick e Mason (1984), essa perspectiva possibilita a ligação de características de altos executivos, objetivas e subjetivas às configurações, resultados e contextos da tomada de decisão, tendo o líder da organização desempenhando um papel decisivo, principalmente quando se consideram aspectos atinentes ao poder (ZAHRA; PEARCE, 1989; TRES, 2014).

Dessa forma, evidencia-se a importância das relações entre CEO, TMT e a tomada de decisão. Como complemento a isso, destaca-se a análise de Tres (2014), que identificou algumas pesquisas associadas e tais relações. A primeira delas (i), considera a demissão de CEOs que são dependentes de uma diversidade de fatores (FREDRICKSON; HAMBRICK; BAUMRIN, 1988); (ii) características dos CEOs que explicam significativamente o investimento em P&D, com empresas que investiram mais recursos contando com CEOs mais jovens e com carreiras em marketing e engenharia (BARKER III; MUELLER, 2002); (iii) os efeitos do tamanho do TMT e do domínio do CEO no desempenho (HALEBIAN; FINKELSTEIN, 1993); (iv) as grandes falências associadas principalmente a divergências e à deterioração do TMT (HAMBRICK; D'AVENI, 1992); (v) a influência do mandato organizacional, educação do CEO e agressividade competitiva do TMT no processo de tomada de decisão (PAPADAKIS; BARWISE, 2002);

Tem-se também, (vi), a influência indireta do CEO no desempenho das empresas por meio de ação direta na adoção de iniciativas empreendedores e na inclinação ao risco do TMT (SIMSEK, 2007); (vii) a relação entre tempo de mandato do CEO e a internacionalização das empresas com a forma de uma curva em U invertido (JAW; LIN, 2009); (viii) opções de compras de ações pelo CEO que geram maiores despesas com investimento, gerando desempenho empresarial extremo – altos ganhos ou altas perdas (SANDERS; HAMBRICK, 2007); (ix) o peso maior do CEO no desempenho empresarial, tanto para melhor quanto para pior, quando consideram-se empresas norte-americanas comparadas às alemãs e japonesas (CROSSLAND; HAMBRICK, 2007); (x) empresas com CEOs mulheres apresentando maior crescimento de vendas, retorno sobre ativos, retorno sobre investimento e melhor valorização no mercado quando comparadas a CEOs homens (JALBERT; JALBERT, FURUMO, 2013); (xi) os achados da parte empírica da investigação de

Tres (2014) em empresas brasileiras listadas na bolsa, que identificou que os CEOs tendem a estar focados nos resultados a curto prazo.

Como se pode perceber, os exemplos apresentados reforçam o papel relevante dos TMTs e do CEO nas estruturas, processos, decisões e contextos organizacionais. A partir dessa afirmação, é coerente considerar a necessidade de compreensão de como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada de decisão, cuja elaboração teórica é apresentada a seguir.

2.4 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA E TOMADAS DE DECISÃO ESTRATÉGICAS

Os EBPs envolvem a riqueza de se trabalhar com as práticas e suas relações com contextos temporais e históricos, na produção coletiva de conhecimento (GHERARDI, 2006; 2012; 2019). Segundo a autora, *knowing-in-practice* significa que conhecimento é situado como um processo social, humano, material, estético, emotivo e ético. Significa também a forma de pensar as organizações, que o conhecimento é construído a partir das práticas, em um processo que associa *knowing* (conhecer) a *doing* (fazer).

Quando mencionado *knowing-in-practice*, é representada a ação, o saber/conhecer sendo colocado em prática; revela-se e constitui-se em uma ação conhecedora por meio de uma intervenção proposital, é situado na prática, no sentido de que só se torna significativo em relação a uma prática social distinta, a partir da inserção na prática, a natureza coletiva do saber (IBERT, 2006).

Knowing-in-practice admite absorver o fato de que nas práticas cotidianas, aprendizagem e conhecimento não são ações separadas, têm lugar no fluxo da experiência com ou sem nossa consciência. No cotidiano da vida organizacional, o trabalho, a comunicação, a negociação, a aprendizagem, a inovação, o conflito sobre os objetivos, sua interpretação e a história estão copresentes nas práticas de trabalho e apresentam relação com as experiências dos sujeitos, são parte da existência humana (GHERARDI, 2005). A experiência, nesse caso, pode ser mencionada como o conhecimento em prática, consistindo na capacidade de um indivíduo de empregar suas histórias e reflexões na tomada de decisão, ou seja, extraindo os diferentes saberes a partir das experiências vividas (PRIBERAM, 2013).

A experiência do TMT desempenha um papel fundamental quando

consideramos as escolhas estratégicas de uma organização, ainda mais quando incluem-se aspectos associados à temporalidade e trajetórias (RICHARD; SHELOR, 2002), reiterando a suscetibilidade das empresas quanto às ações e comportamentos do TMT (HENDERSON; MILLER; HAMBRICK, 2006). Para Darling (2017), quando confirmada a necessidade de grandes mudanças estratégicas ou culturais no ambiente organizacional, estas somente ocorrerão se o comportamento do próprio CEO em relação a seus subordinados diretos mudar, ou seja, se ele for modelo para seus diretos daquilo que ele quer ver na organização, e se seus diretos também forem modelos para suas respectivas equipes. Só assim, cascadeando-se a mudança, nível hierárquico por nível hierárquico, é que a transformação ocorrerá.

Sob esse aspecto, *knowing-in-practice* reproduz os saberes em atividade (*knowing*) que se formam por meio da prática (GHERARDI, 2009), por isso a escolha desta abordagem para a realização do presente estudo, que visa a elencar os saberes envolvidos nas atividades de decisão dos TMTs, constituída por meio e nas práticas deste mesmo trabalho e nas tomadas de decisões estratégicas. Importa destacar que as experiências e vivências dos TMTs apresentam impacto no desempenho das organizações, que estão ligadas diretamente às decisões tomadas pelo TMT e aos seus saberes (ALBERTI et al., 2014; RIBEIRO et al., 2015; GHERARDI, 2019).

A partir do exposto na revisão da literatura, percebe-se a importância de se investigar a relação entre os referidos temas, que contam com importância no contexto das organizações. Por isso, encerra-se esta seção destacando que, para a realização deste estudo aqui proposto, foi adotada a composição da *noção knowing-in-practice*, TMT e saberes da alta liderança, conforme ligação representada na Figura 4:

Figura 4 – Proposta do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A essência dos saberes da alta liderança, representada na Figura de forma pontilhada, tem em consideração os contextos e as práticas, sendo o *knowing-in-practice* central. A abordagem baseada em práticas fortalece a suposição de que os fenômenos, tais como conhecimento, significado, atividade humana e sociabilidade, são aspectos e efeitos do total das práticas humanas interligadas (SCHATZKI, 2001).

Por meio e com o foco na noção de *knowing-in-practice*, é possível também observar as habilidades e a capacidade de reflexão do TMT, expostas no decorrer das tarefas, no monitoramento do fluxo contínuo de ação e na obtenção de novos saberes ou ajustes necessários ao conhecimento existente diante de novas experiências (ORLIKOWSKI, 2002). Entretanto, os EBPs não são apenas descrições do que as pessoas fazem, eles contemplam a construção de significado, a formação de identidade e as atividades de produção (NICOLINI, 2009).

Uma vez que a perspectiva baseada em prática é definida como a lente capaz de revelar o papel do conhecimento alicerçado na prática, em determinado contexto de trabalho (SOLE; EDMONDSON, 2002), acredita-se que a noção de *Knowing-in-practice* contribui para a análise das práticas do trabalho do TMT, a fim de compreender como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada

de decisão.

Tendo em consideração a atuação dos saberes oriundos das experiências vivenciadas pelo TMT ou advindos de histórias narradas, com vistas à transmissão de informações, no próximo Capítulo, serão detalhados os procedimentos da realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o objetivo de compreender como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada de decisão, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de caráter qualitativo, finalidade exploratória, por meio de um estudo qualitativo genérico.

A opção de uma pesquisa exploratória torna-se adequada “quando os pesquisadores não têm uma ideia clara dos problemas que encontrarão durante o estudo” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 147) Cervo, Bervian e Silva (2007) descrevem que, na pesquisa exploratória, o objetivo é compreender determinado fenômeno, é possível descobrir novas ideias por meio de descrições dos elementos e suas relações. Os autores complementam que o objetivo de pesquisa é apropriado, quando o conhecimento existente sobre determinado tema é insuficiente, e pode ser aprofundado. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), pesquisas exploratórias representam o passo inicial em um processo de pesquisa, procurando descobrir relações existentes entre seus membros, exigindo, assim, planejamento flexível.

A lógica deste estudo é interpretativista, devido à sua abordagem qualitativa, em que se busca compreender os fenômenos que acontecem no mundo (DENZIN; LINCOLN, 2005). Estes autores afirmam que a pesquisa qualitativa requer um pensamento interpretativista e naturalístico dos fenômenos que acontecem no mundo. Essa lógica vai de encontro à lógica indutiva, abrindo espaço para o método qualitativo, isto é, em que não é necessário medir os fatores, mas, sim, compreendê-los a partir de suas ocorrências (SACCOL, 2009). Além disso, a pesquisa qualitativa utiliza formas interpretativistas de compreensão do fenômeno a ser pesquisado, o que permite perceber determinada realidade com um novo olhar (FLICK, 2009).

Para Merriam (2002), a pesquisa qualitativa representa um conceito “guarda-chuva”, já que abrange várias formas de pesquisa, e disponibiliza, como um dos objetivos principais, auxiliar na compreensão e explicação do fenômeno social da forma mais aproximada possível do ambiente natural.

Conforme afirma Patton (2002), é oportuno optar pela pesquisa qualitativa quando há necessidade de compreender a rotina dinâmica das organizações. Ainda, segundo o autor, optar pela pesquisa qualitativa permite detectar padrões que

fornece singularidade aos fenômenos, bem como sobre a percepção dos indivíduos pesquisados em cada situação.

Stake (2015) define pesquisa qualitativa como uma maneira de encontrar significado das experiências pessoais que apresentam relevância na vida das pessoas. Cabe destacar que a pesquisa qualitativa representa o meio que os pesquisadores sociais encontraram para a migração da lógica de explicação de causa e efeito ao caminho da interpretação pessoal (STAKE, 2011). Por meio da pesquisa qualitativa, o pesquisador pode aprofundar a análise, visto que esta abordagem considera o contexto de pesquisa, o que representa um diferencial em relação à quantitativa (GIBBS, 2009).

Nesse contexto, o caráter adotado para este estudo é o qualitativo. O estudo qualitativo demonstra um esforço investigativo empírico, permitindo que o pesquisador tenha profundidade de um fenômeno contemporâneo no seu contexto real. Isso possibilita ainda explorar processos e comportamentos sobre os quais há uma compreensão limitada a respeito (MERRIAN, 1998; FLYVBJERG, 2004; GODOY, 2006).

A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo qualitativo genérico. Os estudos qualitativos genéricos são os que buscam sintetizar as características da pesquisa qualitativa, mas diferenciam-se por ter o foco em compreender um fenômeno ou as perspectivas e visões de mundo dos indivíduos investigados. Essa perspectiva diferencia-se de estudos de casos e etnografias, por exemplo (MERRIAM, 2009). Nesse sentido, os estudos qualitativos genéricos buscam entender a forma que as pessoas constroem, interpretam e atribuem significado às suas experiências e a seu mundo (MERRIAM, 2002).

Os estudos qualitativos genéricos não são guiados por conjuntos de pressupostos filosóficos, explícitos ou estabelecidos (CAELLI; RAY; MILL, 2003). Torna-se adequada a utilização do estudo qualitativo genérico quando a pesquisa apresenta características da metodologia qualitativa, mas não conta com todos os requisitos necessários para ser classificada como estudo de caso, por exemplo. O foco da pesquisa qualitativa genérica reside no fato de descrever os significados que as pessoas atribuem às experiências vividas (GODOY, 2006). Outra definição para pesquisa qualitativa genérica refere-se àquela em que os entrevistados expressam suas opiniões de forma subjetiva, bem como suas atitudes, crenças e reflexões acerca de suas experiências com relação ao mundo exterior. Tal abordagem é adequada

quando se busca por uma estratégia totalmente qualitativa em que há pessoas como sujeitos do estudo em que se busca assumir o subjetivo dos acontecimentos externos (PERCY; KOSTERE; KOSTERE, 2015). Existem, segundo Caelli, Ray, Mill (2003), quatro áreas-chave no que tange à credibilidade dos estudos qualitativos genéricos:

- a) posicionamento teórico do pesquisador: a ideia é que o investigador seja capaz de explicitar de forma clara a abordagem teórica, bem como quais curiosidades o trouxeram para a questão de pesquisa e quais as inquietações em relação ao tema de interesse;
- b) congruência entre metodologia e métodos: o pesquisador deve explicar de forma clara o porquê da escolha da metodologia e das técnicas empregadas para coleta e análise dos dados;
- c) estratégias para estabelecimento do rigor científico: o pesquisador precisa garantir rigor em relação aos princípios serem congruentes aos pressupostos da abordagem utilizada;
- d) lente analítica: a análise dos dados pesquisados deve ocorrer com uma nítida fonte analítica, pois isso denota o envolvimento do pesquisador com sua pesquisa.

A garantia da validade metodológica e a confiabilidade lógica da pesquisa qualitativa genérica requer que os procedimentos e instrumentos de medição sejam descritos e validados com clareza (MERTENS, 1998). Desse modo, para que o método escolhido fosse corretamente empregado, tomou-se o cuidado necessário para apresentar com a devida transparência os procedimentos adotados. A capacidade de reflexão torna-se um aspecto valorizado nas pesquisas qualitativas genéricas, visto que a sensibilidade e a maneira como os processos de pesquisa são moldados faz com que os aspectos importantes sejam destacados (MAYS; POPE, 2000). Assim, a presente tese buscou refletir sob os aspectos advindos do campo, como forma de atender à escolha metodológica, mas também evoluir o campo empírico a partir das reflexões por ele disponibilizadas. Por meio da categorização *a priori*, foi possível ter um ponto de partida, contudo o estudo não se ateve às categorias iniciais, produzindo processo de reflexão a partir do que emergiu no campo. A posição teórica do pesquisador, bem como as referências por ele apresentadas e os pressupostos que conduzem ao delineamento da proposta, ressaltam a importância que a capacidade de reflexão dispõe nesse processo como um todo (CAELLI; RAY; MILL, 2003).

Como uma das formas de possibilitar a validade do estudo, a triangulação de fontes foi uma das estratégias adotadas para esta tese, por meio de entrevistas, observação não participante e análise documental. Kuzel (1999) destaca que a triangulação é uma estratégia amplamente procurada já que permite ao pesquisador dispor de fontes diferentes que o ajudam a corroborar os achados. A triangulação permite que a realidade investigada possa ser olhada por mais de um prisma ao mesmo tempo, o que facilita a redução dos dados a partir dos critérios previamente estabelecidos, possibilitando novas formas de comparação (DENZIL, 1989; KUZEL, 1999; STAKE, 2000; FLICK, 2009).

3.2 COLETA DOS DADOS

Para atingir os objetivos do estudo, foram realizadas entrevistas com decisores de alto escalão. As entrevistas ocorreram com o objetivo de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações do tema de interesse (MALHOTRA, 2010). De forma a privilegiar a diversidade e obter maior riqueza de dados por meio da linguagem natural dos entrevistados, optou-se pela técnica de entrevista em profundidade, também denominada não estruturada. Como uma forma especial de conversação, a entrevista em profundidade expressa um “significado de ação para além do significado temático da conversação” (MATTOS, 2010, p. 349). Como a intenção é compreender sobre os saberes da alta liderança, a entrevista semiestruturada permitiu que a conversa fosse guiada; contudo, não restrita aos pontos questionados, viabilizando aprofundamentos sempre que possível. Ter um roteiro semiestruturado permitiu que os entrevistados se sentissem confortáveis para trazer os pontos abordados de forma aberta; assim, a riqueza dos conteúdos foi relevante, pois os entrevistados sentiram-se à vontade para fazer seus relatos.

Para a coleta dos dados, foi elaborado um roteiro de entrevista que fosse capaz de contemplar perguntas que respondessem aos objetivos da presente tese, a partir de indicações da literatura. O roteiro foi validado com três especialistas que fizeram sugestões semânticas para melhor atender aos objetivos do estudo, em uma etapa antes do início da aplicação das entrevistas. O roteiro de entrevistas é apresentado no Quadro 3, em que as questões foram elaboradas diante dos objetivos específicos.

Quadro 3 – Roteiro de entrevistas

Roteiro de Entrevistas	Objetivos específicos
1. Como foi (brevemente) sua trajetória profissional até o momento? Em que área começou e qual caminho lhe fez chegar até a posição de CEO/GERENTE? Como você relaciona a trajetória profissional com a formação acadêmica/educacional? E com suas experiências?	analisar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança;
2. Hoje quais são as atividades com maior frequência que desempenha? E quais atividades considera mais relevante? Como fez para aprendê-las?	
3. Elas se modificaram com o passar dos anos? Como isso ocorreu?	
4. Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que julga necessários para exercer sua atividade na empresa?	
5. Como você os aprendeu?	
6. Relate seu processo de tomada de decisão? Como ele foi evoluindo no decorrer do tempo?	descrever e analisar como se configura a tomada de decisão da alta liderança;
7. Como é o fluxo da comunicação da tomada de decisão com os demais membros da equipe?	
8. Você poderia narrar alguma situação problemática? Qual foi seu aprendizado a partir delas?	compreender a interação entre saberes e as tomadas de decisão estratégicas;
9. Imaginando que você tenha passado por diferentes modelos de lideranças/superiores e modelos de gestão ao longo da sua trajetória, você entende que se inspirou em algum desses líderes? No seu ponto de vista, quais são as competências que você busca replicar no seu dia a dia? No que você procura ser diferente?	
10. Quais são os principais obstáculos que você encontra para tomada de decisão? Por que e como eles ocorrem? Como você lida com eles?	
11. Como você percebe que o contexto da organização, suas questões políticas e relacionadas ao poder interferem nas suas atividades e na tomada de decisão? Como você foi aprendendo a lidar com tais aspectos?	
12. Como ocorre o compartilhamento dos saberes entre as lideranças?	
13. Como você pessoalmente procura desenvolver os liderados? Como isso foi mudando no decorrer do tempo?	analisar as implicações da tomada de decisão nos outros níveis hierárquicos a partir da maneira como se constituem os saberes da alta liderança;
14. De que forma você se enxerga compartilhando o conhecimento e experiências com sua equipe?	
15. O quanto você é considerado como referência ou exemplo para eles? Onde/situação que você percebe isso?	
16. Que aspectos da sua atividade profissional você acha que necessitam ser melhorados? Por quê?	
17. Você recebe <i>feedback</i> da equipe? Se sim, como você administra este retorno? Caso for não, por que acha que isso ocorre? Como você provoca esse tipo de retorno da equipe?	
18. Esse <i>feedback</i> ocorre como? Formal, informal, organizado, espontâneo?	
19. Como ocorre a resistência a mudanças na sua equipe mais próxima e no restante da organização? Quais são os mecanismos que você utiliza para reduzir a resistência durante a adaptação?	
20. Como você percebe que suas decisões e ações repercutem no restante da organização? Como isso foi mudando no decorrer do tempo?	

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura (2020).

Na entrevista projetiva ou ‘entrevista com o duplê’ (*interview to the double*), propõe-se ao entrevistado uma troca de papéis, de modo que ele descreva as tarefas e os comportamentos que o pesquisador deveria assumir, de forma a representá-lo como seu duplê. Após esse relato, é solicitada uma lista de instruções dispostas em

ordem de importância, a fim de que se possa interpretar a forma como o entrevistado impõe ordem em sua realidade (NICOLINI, 2009; GHERARDI; STRATI, 2014). Esta etapa foi realizada a partir de situações hipotéticas trazidas pelo entrevistado ou provocadas pela pesquisadora, quando o entrevistado relatou como tomaria as decisões mediante as situações propostas, evidenciando, assim, como o processo de tomada de decisão configura-se.

A observação em si, também realizada como observação direta não participante, inclui observações realizadas durante visitas às empresas selecionadas para o estudo e observações na própria realização das entrevistas (YIN, 2010; GODOY, 2006). Para tanto, utilizou-se o critério de saturação teórica para a realização das entrevistas, ou seja, dentre o universo de empresas que se dispuseram a participar da pesquisa, procedeu-se a coleta até que o campo não mais trouxesse elementos novos para a análise (GLASER; STRAUSS, 1967; DENZIN; LINCOLN, 1994).

Foram realizadas trinta e duas entrevistas, em sete empresas diferentes, no período de 16/06/2019 a 23/09/2019. A escolha das empresas aconteceu, em um primeiro momento, pelo interesse da pesquisadora nas práticas de gestão que são comunicadas em canais oficiais e extraoficiais das empresas. Também se buscou abordar empresas de diferentes idades, perfis, tamanhos e segmentos, para aumentar a compreensão do campo estudado e viabilizar a análise dos pontos comuns e discrepantes entre elas. Após o contato inicial e aceite das empresas selecionadas, os entrevistados foram contatados em um primeiro momento por telefone, após o setor de RH repassar o contato de possíveis entrevistados. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, sendo que apenas uma precisou ser realizada de forma *online*, pois no momento do deslocamento da pesquisadora até a cidade onde a empresa está localizada, o sujeito estava em férias. A duração das entrevistas perfaz 29 horas e 48 minutos (uma duração média de cinquenta e cinco minutos cada).

3.2.1 Empresas participantes do estudo

3.2.1.1 Empresa MN – instituição financeira

A empresa MN obteve permissão do Banco Central para iniciar suas operações em maio de 2005. Em julho desse mesmo ano, contando com um quadro

funcional de apenas seis colaboradores, iniciou efetivamente suas atividades em sua sede na cidade de Caxias do Sul. Já em 17 de maio de 2006, com um capital social inicial de R\$ 22,1 milhões, passou a atuar como agente financeiro do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ganhando acesso aos recursos disponibilizados pela entidade para fomentar a venda dos produtos das marcas encarroçadoras de ônibus e micro-ônibus.

Devido ao sucesso alcançado com os clientes das marcas, apenas dois meses depois, em julho de 2006, seu capital social foi elevado para R\$ 50 milhões pelo comitê diretor da instituição. E, em março de 2008, sempre com o foco em viabilizar os melhores negócios para os clientes, ganhou novo investimento, passando a R\$ 100 milhões. Presentemente, a empresa conta com 60 funcionários. Dentre esses 60 colaboradores, foram entrevistas três pessoas, conforme descrição na Tabela 3, abaixo:

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados da empresa MN

Entrevistado	Idade	Gênero	Profissão	Tempo de empresa	Tempo na função
MNGER1	37	M	Gerente de Controladoria e Administrativo	8 anos e meio	2 anos em meio
MNPRES1	48	M	Presidente	3 anos	3 anos
MNANALIS1	41	F	Analista de Recursos Humanos	9 anos	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como se pode perceber, as entrevistas ocorreram em três níveis hierárquicos, sendo que o Gerente de Controladoria e Administrativo é subordinado direto da Presidência; a Analista de Recursos Humanos é subordinada ao Gerente, dessa forma, é possível analisar sob perspectivas diversificadas.

3.2.1.2 Empresa BT – ramo moveleiro

A empresa conta com meio século de atuação, é uma empresa familiar, em processo de sucessão da primeira para a segunda geração na gestão. A exemplo do pai, cinco irmãos fundaram seu próprio negócio, em 25 de agosto de 1969. O empreendimento, do ramo metalúrgico, teve seu início em um porão de 80m², e funcionava como uma serralheria, contudo, no ano seguinte, mudaram-se para um

espaço maior. Já em 1972, ao consolidar sua trajetória, a BT passou a ter 1400m² de área coberta, no local onde até hoje é a matriz. No ano seguinte, ocorreu a ampliação deste pavilhão para 3600m², onde a empresa começou a produzir e comercializar estruturas metálicas.

Os avanços rumo à profissionalização – sempre em pauta na agenda de desenvolvimento da empresa –, ganharam novos contornos em 2001, quando a Metalúrgica tornou-se S/A, uma sociedade anônima de capital fechado – porém muito aberta à continuidade de sua vocação empreendedora. Em 2008, a BT inaugurou outra unidade produtiva nesses mesmos moldes, agora na cidade de Aparecida de Goiânia, em Goiás. Mais tarde, as operações desses centros foram transferidas para o complexo industrial de Colatina, no Espírito Santo, que passou a concentrar a produção de sistemas de armazenagem, em 2014, e de cozinhas de aço, em 2015.

O ano de 2011 foi marcado por dois grandes investimentos para o Grupo BT com apoio das operações do Grupo, com matriz em Bento Gonçalves e filiais em Pernambuco, Goiás e Espírito Santo; a Unidade de Serviços, localizada na mesma cidade, com o objetivo de dar suporte a todas as unidades produtivas da empresa. Dois anos mais tarde, nova empresa do grupo, atende a proposta de fornecer aço em bobinas beneficiadas, chapas cortadas, cortes a *laser* e perfis estruturais. Sua linha de produtos centraliza-se em tubos de aço carbono, destinados a atender fabricantes dos setores moveleiro, metalmecânico e de construção civil, entre outros. Nos dias atuais, a empresa conta com 950 funcionários. Dentre esses colaboradores, foram entrevistadas quatro pessoas, conforme descrição na Tabela 4, abaixo:

Tabela 4 – Perfil dos entrevistados da empresa BT

Entrevistado	Idade	Gênero	Profissão	Tempo de empresa	Tempo na função
BTSUP1	50	F	Supervisora de Desenvolvimento Humano	3 anos	3 anos
BTDIR1	43	M	Diretor de Negócios	3 meses	3 meses
BTGER1	49	M	Gerente de Recursos Humanos	25 anos	15 anos
BTGER2	43	M	Gerente Industrial	14 anos	5 anos e meio

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As entrevistas ocorreram com dois gerentes de áreas distintas, um Diretor e uma Supervisora, sendo que a Supervisora tem como liderança direta o Gerente de

Recursos Humanos.

3.2.1.3 Empresa CN - comunicação

A marca da empresa CN passou a atuar oficialmente no Brasil em 2003. Em 2005, atinge o primeiro dos grandes marcos em números de usuários, 18,6 milhões de clientes. Em 2007, é a pioneira na tecnologia 3G no Brasil. No ano de 2008, a operadora amplia a rede e passa a ter abrangência em todo o território nacional. É pioneira em defesa da portabilidade e do direito de escolha do consumidor. No ano de 2009, clientes da empresa passam a acessar redes sociais no celular.

Em 2010, mais uma grande conquista, a base de usuários chega a um novo patamar, 50 milhões de clientes. Já no ano de 2011, foi lançado o combo multi, o primeiro produto no mercado que combinou serviços de TV por assinatura, telefone fixo, celular e internet. Um ano após, em 2012, novamente foi pioneira em trazer a tecnologia 4G para o Brasil. A empresa, ao longo dos anos, obteve avanços no que se refere à tecnologia e à satisfação do usuário. Em 2019, mais um benefício exclusivo, clientes pós-pago fala ilimitado, navega no Brasil e em mais 18 países, com o Passaporte América, sem pagar mais por isso.

No ano de 2020, a empresa é a operadora com clientes mais satisfeitos do Brasil, de acordo com a Pesquisa de Satisfação e Qualidade da Anatel, que ouviu cerca de 90 mil consumidores. Neste momento, conta em seu quadro de funcionários aproximadamente com 100 mil colaboradores espalhados em todo o Brasil. Dentre estes, foram realizadas três entrevistas, conforme descrição na Tabela 5, abaixo:

Tabela 5 – Perfil dos entrevistados da empresa CN

Entrevistado	Idade	Gênero	Profissão	Tempo de empresa	Tempo na função
CNGER1	52	M	Gerente Nacional	16 anos	1 ano
CNDIR1	52	M	Diretor Nacional	25 anos	10 anos
CNDIR2	70	M	Diretor Comercial Nacional	1 ano e meio	1 ano e meio

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As entrevistas ocorreram com dois Diretores com responsabilidade nacional e um Gerente nacional.

3.2.1.4 Empresa ML – moda

A empresa ML foi fundada em 1968, contando com 5,5 mil colaboradores, a empresa é uma das principais empresas de moda do Brasil e uma das mais modernas do mundo. Detentora de várias marcas consolidadas no mercado, está presente em todo o país por meio de 24 mil pontos de vendas multimarcas e 82 lojas monomarca.

Unindo moda, inovação e sustentabilidade produzem mais de 35 milhões de peças de vestuário por ano nas quatro unidades fabris. Com responsabilidade e excelência em tudo que faz, a empresa tem a missão de estar presente na vida das pessoas, promovendo autoestima e bem-estar, por meio da oferta de produtos de moda com qualidade superior, respeitando os colaboradores, a sociedade e o meio ambiente. Nessa empresa, foi possível realizar sete entrevistas, de acordo com o perfil dos entrevistados na Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 – Perfil dos entrevistados da empresa ML

Entrevistado	Idade	Gênero	Profissão	Tempo de empresa	Tempo na função
MLCOOR1	31	F	Coordenadora de Remuneração e Benefícios	7	4
MLCOOR2	36	M	Coordenador de Logística	4	2
MLGER1	34	F	Gerente de Costura	19	4
MLANALIS1	32	F	Analista de Recursos Humanos	6	6
MLSUP1	36	F	Supervisora de Comunicação	19	13
MLGER2	39	M	Gerente de Planejamento e Logística	4 anos e meio	4 anos e meio
MLBP1	27	F	<i>Business Partner</i> RH	10	2

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As entrevistas aconteceram em três níveis hierárquicos dentro da organização, em que a Analista de Recursos Humanos é subordinada à Coordenadora de Remuneração e Benefícios e o Coordenador de Logística é subordinado ao Gerente de Planejamento e Logística.

3.2.1.5 Empresa MT - utilidades domésticas

A MT começou timidamente no porão de uma casa, em Caxias do Sul/RS, num espaço de pouco mais de 40m². Mas esse porão não era feito apenas de argamassa. Em suas paredes havia ingredientes ainda mais sólidos que o concreto: vigas de amizade, respeito e união. Além desses sentimentos humanos, nesse porão havia também uma máquina. Uma máquina injetora de plásticos e de sonhos. Sonhos

estes que nunca foram sonhados em tal magnitude, mas que se realizaram como resultado de muito esforço, dedicação e trabalho. Trabalho que teve início com dois irmãos e um primo, com grande apoio de seus pais e esposas.

Após dois anos trabalhando apenas com terceirização de produtos (espelhos para carros, botões para fogões, rodízios, etc.), surge um problema transformado em oportunidade. O ano era 1995, um dos clientes sofreu um revés financeiro, não tendo como pagar o que devia à empresa. Para honrar seu compromisso, entregou a matriz do que viria a ser o primeiro produto próprio da empresa: um conjunto de xícaras de café. A certeza de estar com um produto de qualidade, e a necessidade de cobrir o caixa gerou um sistema agressivo de vendas, a experiência deu certo.

As boas práticas no planejamento, gestão e inovação em design levaram à consolidação do negócio. Vieram novas sedes, a participação nas principais feiras de negócios do mundo, os prêmios de design, o reconhecimento dos clientes, dos consumidores e da mídia. A trajetória de sucesso foi intensificada com a criação de uma marca da empresa, inspirada por modernos conceitos de marketing. Em 2013, com a aquisição da importadora, outra marca do grupo, sediada em Diadema/SP, nasce o GRUPO MT. Com essa operação, o grupo agregou novos itens ao seu portfólio, que passa a contar com painéis, utensílios para mesa posta em porcelana, cerâmica, vidro, dentre outros produtos. Assim, começam a ser escritos novos capítulos de um case da indústria nacional de utilidades domésticas. Evidenciam para o mundo o Propósito da organização, “promover ambientes para que as pessoas se sintam em casa”. Nessa empresa, foi possível realizar sete entrevistas, conforme perfil dos entrevistados na Tabela 7, a seguir:

Tabela 7 – Perfil dos entrevistados da empresa MT

Entrevistado	Idade	Gênero	Profissão	Tempo de empresa	Tempo na função
MTCOM1	26	M	Comprador	10	5
MTSUP1	42	M	Supervisor de Almoxarifado	15	6
MTGER1	37	M	Gerente Industrial	1 ano e meio	1 ano e meio
MTGER2	38	F	Gerente de Recursos Humanos	14	4
MTANALIS2	21	F	Analista de Administração de Pessoal	9	9

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As entrevistas aconteceram em dois níveis hierárquicos dentro da organização: a Analista de Administração Pessoal é subordinada à Gerente de

Recursos Humanos e o Supervisor de Almoxarifado é subordinado ao Gerente Industrial.

3.2.1.6 Empresa SD – instituição financeira

A Empresa SD está presente e consolidada com sua marca na Região Serrana do Estado. Conforme seu Estatuto Social, a área de atuação compreende 23 municípios, por meio de seus 31 pontos de atendimento, é resultado da expansão e crescimento que foi acontecendo ao longo de sua história. No limiar dessa história, início da década de 1980, dirigentes, diretores e associados de uma cooperativa de leite da região experimentavam o cenário econômico comum às demais regiões do Rio Grande do Sul. Esse contexto impulsionava a necessidade de empreender coletivamente, constituindo cooperativas de crédito para atender às necessidades dos agricultores em face da retirada do Estado no financiamento agrícola.

Alinhada à tendência e às ações concretas da retomada do cooperativismo de crédito, nascia a aspiração, o fomento e o apoio para a constituição de uma cooperativa de crédito como instrumento de organização econômica da sociedade. No presente, a instituição financeira conta com 450 funcionários, destes, sete foram entrevistados. Seis trabalham na sede administrativa e uma pessoa na agência da cidade de Bento Gonçalves, segundo perfil na Tabela 8, a seguir:

Tabela 8 – Perfil dos entrevistados da empresa SD

Entrevistado	Idade	Gênero	Profissão	Tempo de empresa	Tempo na função
SDIR1	42	M	Diretor Executivo	28	4
SDGER1	40	M	Gerente Regional de Desenvolvimento	21	11
SDGER2	38	M	Gerente de Gestão de Pessoas	18	9
SDGER3	43	F	Gerente de Agência	19	2
SDGER4	46	M	Gerente de Comunicação e Marketing	30	6
SDASSES1	41	F	Assessora de Comunicação e Marketing	5 meses	5 meses
SDASSES2	31	F	Assessora de Gestão de Pessoas	8 anos	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As entrevistas decorreram em três níveis hierárquicos dentro da organização, em que os Gerentes respondem ao Diretor Executivo; a Assessora de Comunicação e Marketing ao Gerente de Comunicação e Marketing; e, a Assessora de Gestão de Pessoas ao Gerente de Gestão de Pessoas. Na instituição financeira SD, as tomadas

de decisão ocorrem em forma de colegiado, toda semana, os Gerentes e o Diretor Executivo reúnem-se para tomar decisões em conjunto.

3.2.1.7 Empresa U – cooperativa médica

Os princípios ingleses já vinham sendo colocados em prática desde 1967, em Santos, SP, sede da primeira cooperativa médica do país, desde 1971, em Erechim, a pioneira do Estado nesse tipo de sistema.

De 1972 até os dias atuais, os números da cooperativa médica, integrante da Federação dos Planos de Saúde, multiplicaram-se. Em 1974, a instituição contava com nove mil beneficiários, a maioria pequenas empresas locais, além dos conveniados com o IPE. Quatorze anos depois, em julho de 1988, já eram contabilizados 80 mil clientes, em junho de 1996, 170 mil.

O crescimento aconteceu também na parte física. No início, em uma sala locada na Galeria São Pelegrino, em Caxias do Sul, a cooperativa já teve sua Sede Administrativa no subsolo da Igreja Metodista, em seguida, no prédio onde atua na cidade. No presente, a cooperativa médica conta com mais de mil médicos cooperados e soma 300 mil beneficiários, distribuídos nos 17 municípios de sua área de abrangência geográfica.

A estrutura engloba Casas do Cliente e serviços próprios, que incluem Prontos Atendimentos 24 Horas, laboratórios, Atenção Domiciliar, SOS Emergência, Saúde Ocupacional, Medicina Preventiva, Centro de Diagnóstico por Imagem, Hemodinâmica, Farmácias e o Complexo Hospitalar e Unidade Materno-Infantil. No momento presente, a cooperativa dispõe de 2400 funcionários, destes, foram entrevistados três colaboradores, conforme perfil na Tabela 9, a seguir:

Tabela 9 – Perfil dos entrevistados da empresa U

Entrevistado	Idade	Gênero	Profissão	Tempo de empresa	Tempo na função
USTT1	51	M	Superintendente	23	21
UCOORD1	57	M	Coordenador de Tecnologia da Informação	12	12
UCOORD2	41	F	Coordenadora de Gestão de Pessoas	17	2

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As entrevistas realizaram-se em dois níveis hierárquicos dentro da cooperativa, em

que os Gerentes respondem diretamente ao Superintendente.

3.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Evidencia-se que a análise qualitativa a ser realizada determina que sejam cumpridas observações e anotações nas transcrições de entrevistas, comparações, segmentações e categorizações dos dados (MERRIAN, 1998; GODOY, 2006). Para tanto, utilizou-se a técnica de análise temática que consiste em um método de análise qualitativa que tem por objetivo a identificação, análise, interpretação e relato de padrões a partir de dados qualitativos (BRAUN; CLARKE, 2013).

Para viabilizar esta etapa, as entrevistas foram gravadas, após, transcritas integralmente, validadas e categorizadas no *software* NVivo12®, visando à redução dos dados a uma quantidade mais adequada, a um volume de dados analisados em profundidade. O *software* NVivo12® prestou-se, principalmente, para ajudar na organização do grande volume de dados. Em seguida, trabalhou-se com a identificação de macrotemáticas e microtemáticas emergentes (*a posteriori*).

Com sustentação no referencial teórico apresentado na Seção 2 e os procedimentos metodológicos da Seção 3, no Quadro 4 são apresentadas as macrotemáticas e microtemáticas de análise, que emergiram do campo e que constituem a malha de achados. É importante ressaltar que o Quadro 4 consiste em compreender como as temáticas emergiram a partir dos eixos teóricos apresentados.

Quadro 4 – Macrotemáticas e microtemáticas de análise de dados

(continua)

Objetivo específico	Eixo Teórico	Macrotemática	Microtemática	Fonte de dados
Analisar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança	Saberes Alta liderança	Trajetória	- Formação acadêmica - Experiência profissional	Entrevista Observação Documentos
		Capacidade de lidar com o poder	- Maneira de influenciar - Senso de urgência; - <i>Feeling</i> - Experiência com o poder	
		Emoção e Razão	- Otimismo Racional; - Emoção e Razão na tomada de decisão - Ansiedade	

(conclusão)

		Desenvolvimento Humano	- Autonomia; - Cultivo do Comprometimento	
Descrever e analisar como se configura a tomada de decisão da alta liderança	Tomada de decisão estratégica	Processo tomada de decisão	- Resiliência - Visão sistêmica - Aprender com o erro	
		Comunicação	- Comunicação Formal; - Fatores que facilitam a comunicação - Fatores que dificultam a comunicação	
Compreender a interação entre saberes e as tomadas de decisão estratégicas	Saberes Tomada de decisão estratégica	Gestão de Problemas	- Metas - Incertezas - Conflito	
		Gestão que inspira	- Gestão do Tempo - Confiança - Liderança pelo exemplo	
		Compartilhamento dos saberes	- Aprender ao ensinar - Tomada da consciência	
		Relacionamento	- Conexão dos saberes - Consenso da alta liderança	
Analisar as implicações da tomada de decisão nos outros níveis hierárquicos a partir da maneira como se constituem os saberes da alta liderança	Saberes Alta liderança	Processo de Mudança	- Engajamento da alta liderança - Resistência à mudança	
		Feedback	- <i>Feedback</i> o torna vulnerável - <i>Feedback</i> requer confiança	
		Reconhecimento dos pares e da equipe	- Liderança na prática - Empatia na Liderança	
		Dilemas dos líderes	- Gestão operacional e estratégica - Zona de conforto - Mobilizar o aprendizado - Demanda de inovação	

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Salienta-se que os itens apresentados no Capítulo 3, foram realizados ao longo do desenvolvimento da pesquisa, para posterior utilização na construção dos resultados e Considerações Finais da tese. As entrevistas foram transcritas,

resultando em um volume de 519 páginas. Após transcritas, foram validadas com os entrevistados, em seguida, importadas para o NVivo12®. No NVivo12®, foram categorizadas a partir das macrotemáticas, no decorrer da análise, novas categorias emergiram (categorias *a posteriori* ou categorias de análise). A seguir, procedeu-se a escrita do Capítulo 4 da tese, com auxílio dos recursos que o programa dispõe.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte, apresentam-se os resultados obtidos por meio da pesquisa. Retomando o objetivo geral que é compreender como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada de decisão. Os objetivos específicos foram assim definidos: (a) analisar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança; (b) descrever e analisar como se configura a tomada de decisão da alta liderança; (c) compreender a interação entre saberes e tomadas de decisão estratégicas; e, (e) analisar as implicações da tomada de decisão nos outros níveis hierárquicos, a partir da maneira como se constituem os saberes da alta liderança.

Para conseguir atingir estes objetivos, definiram-se as categorias de análise, em que a intenção foi expor as relações encontradas na forma de exemplos e entendimento do entrevistador no momento das entrevistas. As categorias utilizadas encontram-se no Quadro 4 – Macrotemáticas e microtemáticas de análise de dados. Assim, conforme descrito anteriormente, para apresentar os resultados optou-se por apresentar relatos que justifiquem o fenômeno ocorrido nos objetivos propostos. A seguir, apresentam-se os resultados por ordem de objetivo específico, iniciando pelo primeiro objetivo, que consiste em analisar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança.

4.1 DESENVOLVIMENTO DOS SABERES DA ALTA LIDERANÇA

Ao analisar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança, a partir da análise do conteúdo das falas, identificaram-se quatro macrotemáticas de análise, a saber: trajetória do(a) gestor(a); capacidade de lidar com o poder; emoção x razão; e, desenvolvimento humano. Logo, serão apresentados os resultados deste estudo separados pelas macrotemáticas e microtemáticas.

4.1.1 Trajetória

Ao analisar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança, a partir da análise das entrevistas, identificou-se duas macrotemáticas de análise, quais sejam: formação acadêmica e experiência profissional. Portanto, serão apresentados os resultados do estudo, a seguir.

4.1.1.1 Formação acadêmica

Uma das características emergentes das entrevistas no que se refere aos saberes da alta liderança, está relacionada à formação acadêmica dos entrevistados. Pode-se perceber que dentre os trinta e dois entrevistados, vinte e um pertencem à área das Ciências Humanas, onze à área das Ciências Exatas, destes apenas um está com a graduação em andamento. No que se refere à conclusão de curso de especialização, quinze contam com apenas uma; doze entrevistados dispõem de duas ou mais especializações, sendo que três realizaram Mestrado.

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados das empresa

(continua)

Empresa	Entrevistado	Profissão	Formação	Especialização
MN	MNGER1	Gerente de Controladoria e Administrativo	Contador	Finanças Bancárias
	MNPRES1	Presidente	Engenheiro civil	Economia Marketing Mestrado em Administração
	MNANALIS1	Analista de Recursos Humanos	Tecnólogo em Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
BT	BTSUP1	Supervisora de Desenvolvimento Humano	Administração	SBDG
	BTDIR1	Diretor de Negócios	Administração	Finanças
	BTGER1	Gerente de Recursos Humanos	Direito	Gestão do Conhecimento
	BTGER2	Gerente Industrial	Engenheiro Civil	Marketing
CN	CNGER1	Gerente Nacional	Administração	Mestrado em Administração
	CNDIR1	Diretor Nacional	Engenheiro Elétrico	Não dispõe
	CNDIR2	Diretor Comercial Nacional	Administração	Mestrado em Marketing MBA em <i>Digital Business</i>
ML	MLCOOR1	Coordenadora de Remuneração e Benefícios	Administração	Gestão de Pessoas
	MLCOOR2	Coordenador de Logística	Engenheiro Mecânico	Remuneração
	MLGER1	Gerente de Costura	Administração	Administração
	MLANALIS1	Analista de Recursos Humanos	Administração	Engenharia de Produção
	MLSUP1	Supervisora de Comunicação	Secretária Executiva	Gestão Empresarial Relações Públicas
	MLGER2	Gerente de Planejamento e Logística	Ciências Contábeis	Mestrado em Logística Empresarial
MT	MTCOM1	Comprador	Administração em andamento	Não dispõe
	MTSUP1	Supervisor de Almoxarifado	Administração	Gestão Contemporânea
	MTGER1	Gerente Industrial	Engenheiro de Produção	Gestão Contemporânea

(conclusão)

Empresa	Entrevistado	Profissão	Formação	Especialização
				Engenharia de Produção
	MTGER2	Gerente de Recursos Humanos	Administração	Gestão de Pessoas SBDG Gestão Contemporânea
	MTANALIS2	Analista de Administração de Pessoal	Ciências Contábeis	Gestão de Pessoas
SD	SDIR1	Diretor Executivo	Administração	Cooperativismo
	SDGER1	Gerente Regional de Desenvolvimento	Administração	Cooperativismo Negócios Gestão de pessoas
	SDGER2	Gerente de Gestão de Pessoas	Tecnólogo em Recursos Humanos	Cooperativismo Pós em Gestão de pessoas
	SDGER3	Gerente de Agência	Ciências Contábeis	Cooperativismo Controladoria
	SDGER4	Gerente de Comunicação e Marketing	Economia	Cooperativismo Gestão de Pessoas
	SDASSES1	Assessora de Comunicação e Marketing	Relações Públicas	Marketing Influência Digital Gestão de Pessoas
	SDASSES2	Assessora de Gestão de Pessoas	Tecnólogo em Recursos Humanos	Direito Empresarial Inovação, Liderança e Gestão 3.0
U	USTT1	Superintendente	Economia	Mestrado em Administração
	UCOORD1	Coordenador de Tecnologia da Informação	Administração	Tecnologia da Informação
	UCOORD2	Coordenadora de Gestão de Pessoas	Administração	Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.1.1.2 Experiência profissional

Esta dimensão tem o intuito de descrever um resumo da trajetória de cada indivíduo analisado. Como visto na caracterização da amostra (Capítulo 3), foi analisado um conjunto de trinta e dois entrevistados em seis empresas. A seguir, um relato sucinto da experiência profissional apresentado em ordem alfabética.

O entrevistado BTDIR1 iniciou a carreira aos 16 anos, vendendo seguro de vida de porta em porta. Para pagar o Curso de Administração precisou de um emprego mais bem remunerado, então, começou a carreira em uma empresa multinacional. Assim, iniciou como Promotor de Abastecimento de Bebidas. De promotor tornou-se Supervisor, seu primeiro cargo de gestão. Aos 24 anos estava na posição de Gerente de uma multinacional. No período de dez anos, transitou pelos seguintes cargos: Gerente pequeno, médio até Gerente Regional. Naquela ocasião, foi para a concorrência, trabalhou por oito meses como Gerente Comercial. Então, recebeu

proposta para trabalhar na Empresa Tintas Renner, uma multinacional, em que permaneceu por três anos, como Diretor Nacional de Vendas. Após, atuou por dois anos como Gestor de Operações da Picadilly, até ser convidado a assumir a diretoria de negócios da atual empresa.

O entrevistado BTGER1 era estudante de Direito e fez alguns estágios em escritórios antes de iniciar as atividades na área jurídica da empresa. Após alguns anos de atuação e especialização na área de recursos humanos, iniciou neste campo, posteriormente assumindo a supervisão; neste momento, é Gerente nesta área, em que investe a maior parte de sua trajetória profissional. Na empresa, o RH é responsável por Medicina e Segurança do Trabalho, Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento de Pessoas, Remuneração, Jurídico-Trabalhista, possibilitando ao entrevistado e à sua equipe integração o controle de todas as áreas da empresa. Entretanto, o foco encontra-se no desenvolvimento dos gestores e na possibilidade de as áreas trabalharem de forma estratégica, de maneira mais fluida e organizada.

O entrevistado BTGER2 é Engenheiro Civil, pós-graduado em Marketing, teve grande parte de sua carreira centrada na construção civil, iniciando com estágios, acompanhamento de obras, liderança em projetos de estradas, indústrias, casas e prédios. Principiou suas atividades na empresa atual em projetos para a ampliação e construção das unidades fabris. Após, passou a atuar em projetos internos, colaborando em diversas áreas dentro da organização (Comercial, Exportação, Industrial), hoje atua na Gerência de Sistemas de Armazenagem.

A entrevistada BTSUP1 iniciou suas atividades profissionais no âmbito da Educação Básica, mais tarde, retirou-se das escolas, percorrendo alguns setores dentro das organizações até chegar à área de Recursos Humanos. Antes de trabalhar na empresa atual, atuou em outras conceituadas na região, sempre na área de recursos humanos. Nesse caminho, além de se especializar com cursos e treinamentos específicos, trabalhou com Folha de Pagamento, Gestão de Benefícios, Desenvolvimento e Treinamento, diferentes cargos que permitiram seu crescimento profissional, culminando como supervisora neste momento.

O entrevistado CNDIR1 é Engenheiro em Telecomunicações, iniciou suas atividades trabalhando como Técnico, transitando pela Supervisão, Coordenação e Gerência Técnica. Após alguns anos, passou para a Gerência de Operações, que envolve também as áreas comercial e administrativa, cuidando do negócio como um todo. Em seguida, assumiu a Direção Técnica. Há 25 anos na profissão, deslocou-se

por várias cidades, funções e atividades, segundo suas palavras, segue disponível para onde a empresa achar que seja importante.

O entrevistado CNDIR2 é Administrador, Professor de Marketing, conta com Mestrado em Marketing, neste momento, cursa MBA em *Digital Business*. Há 41 anos na profissão, como executivo de grandes empresas, nas áreas Comercial e Marketing, é também consultor nessas mesmas áreas.

O entrevistado CNGER1 passou por diversas funções e atividades no decorrer da sua carreira profissional, iniciada como Professor de Educação Física; a seguir, como empresário dono de uma cafeteria. Após algum tempo nessa área, principiou suas atividades na área de telecomunicações como Vendedor Porta a Porta, com seu empenho e disponibilidade em aprender e se desenvolver, foi conquistando novas funções e cargos. Passou por diferentes cidades e estados para que pudesse aproveitar as oportunidades que a empresa lhe ofertava.

A entrevistada MLANASLI1 começou sua percurso profissional em um escritório de contabilidade, onde trabalhava na administração de pessoal. Quando iniciou suas atividades na área de Remuneração na empresa atual, encarou como um desafio, pois não tinha experiência que julgava necessária. Com o passar do tempo, desenvolveu-se profissionalmente, agora também atua na área de Benefícios.

A entrevistada MLBP1 iniciou suas atividades na empresa na área operacional, na Costura, após 10 meses, teve a oportunidade de trabalhar como Assistente de RH, no decorrer do tempo, foi realizando diversas funções e atividades nessa área. Nos dias atuais, dez anos depois, atua como *Business Partner*, no desenvolvimento de lideranças, trabalhando, sobretudo, com diretores, gestores e coordenadores; porém, atendendo também supervisores, líderes de produção, mantendo um olhar atento, do mesmo modo, à equipe em geral.

A entrevistada MLCOOR1 foi estagiária, Assistente, Analista, no presente, é Coordenadora de Recursos Humanos da empresa. Há 16 anos na companhia, percebe que o aprendizado e o crescimento em cada etapa foram importantes para chegar aonde está hoje, que se observa em constante transformação. Acredita que a liderança veio com a experiência do dia a dia, com treinamentos específicos para a atuação profissional.

O entrevistado MLCOOR2, no presente, é Coordenador de Logística, mas iniciou sua vida profissional como estagiário voluntário, quando ainda era estudante de Engenharia Mecânica. Desde então, atuou também em diferentes funções nas

áreas de Estoques e de Informática em indústrias de diferentes segmentos, até chegar à empresa atual. Assumiu desafios de Coordenação de Projetos nessas áreas, inclusive com equipes internacionais.

A entrevistada MLGER1 principiou sua vida profissional em Serviços de Limpeza, na atual empresa como Operadora; transitando por diferentes áreas da Produção, em que atuou em diferentes funções de liderança: Líder, Supervisora e Coordenadora. Após passar por diferentes unidades, para auxiliar em processos de implantação de sistema, teve a oportunidade de assumir como Gestora, cargo que ocupa até hoje. Acredita que a formação em Engenharia de Produção e a Pós-Graduação na área de Gestão de Pessoas fornecem equilíbrio para as atividades que realiza.

O entrevistado MLGER2 começou sua trajetória profissional como aprendiz na área de contabilidade; em seguida, tornou-se Assistente de Logística; Analista; Supervisor, desde 1996, atua como Gestor. Com formação em Ciências Contábeis, trabalhou em indústrias de diferentes segmentos onde realizava diversas ações, todas relacionadas à Logística e ao Planejamento. Também atua no meio acadêmico, como Professor Universitário, cursou Mestrado em Engenharia da Produção, além de Pós-Graduação em Logística.

A entrevistada MLSUP1 é Supervisora de Comunicação, no entanto, iniciou suas atividades profissionais na área de Produção. Quando teve oportunidade de trabalhar na Recepção, atendendo também ao Presidente e a outros Gestores. Nesse processo, demonstrando empenho, recebeu oportunidades de crescimento, deslocando-se pela Comunicação Interna, Sustentabilidade e RH. Embora formada em Secretariado Executivo, acredita que o diferencial no aprendizado foi ter realizado cursos específicos e Pós-Graduação na área.

A entrevistada MNANALIS1 conta com formação em Recursos Humanos e atua como Analista nessa área atualmente, mas iniciou sua jornada profissional na empresa atual na área comercial, que era a oportunidade no momento da contratação. Mesmo não sendo sua área de formação, decidiu aceitar o novo desafio, adquirindo novos conhecimentos com a oportunidade. Após passar pela área de *compliance*, há dois anos atua diretamente na área de RH, com foco no desenvolvimento e treinamento de pessoal.

O entrevistado MNGER1 iniciou suas atividades profissionais aos 14 anos, em serviços menos exigentes, somente aos 20 anos, ao entrar na faculdade de

Ciências Contábeis, teve oportunidade de trabalhar na área administrativa. Atuou em diferentes áreas das empresas, como Qualidade, Financeiro e Contábil, mas sempre pensando em ser Gerente Administrativo. Acredita que a experiência e o conhecimento permitiram que estivesse preparado para a oportunidade que tem hoje.

O entrevistado MNPRES1 graduado em Engenharia Civil, Pós-Graduação em Economia e em Controladoria, Mestrado na área realizado nos Estados Unidos. Acredita que a instrução acadêmica está intimamente ligada à vida profissional, pois sempre aplicou seu conhecimento adquirido na prática profissional, trazendo resultados para as empresas por onde passou. Dentre suas experiências profissionais, trabalhou como Diretor Administrativo Financeiro em multinacionais, assim como Bancário, no momento, é Presidente da instituição onde atua.

A entrevistada MTANALIS2 começou a trabalhar aos 11 anos na Produção, mas sempre contou com o incentivo dos pais para os estudos. Logo que iniciou a faculdade de Ciências Contábeis surgiram oportunidades de trabalho em escritórios de contabilidade e na área administrativa das empresas. Assim, seu percurso desenvolve-se na área de Recursos Humanos, onde trabalha há nove anos na empresa, hoje com o cargo de Analista.

O entrevistado MTCOM1 iniciou suas atividades na empresa atual como Auxiliar de Estoque, depois de Recebimento; então, passando para o almoxarifado. Em cinco anos percorreu este caminho, nos últimos cinco atuou como Assistente de Compras, presentemente, como Comprador. Sua formação está sendo aperfeiçoada com foco em atualização de mercados, que julga importante para a rotina na sua atuação profissional.

O entrevistado MTGER1 deu início à vida profissional trabalhando como Técnico de Manutenção, em seguida, para a área de Produção, em que, após alguns anos, teve oportunidade de atuar na liderança de equipes. Passados mais alguns anos, trabalhou nas áreas de Gestão, Qualidade, Segurança e Excelência Profissional. Com formação bastante técnica, incluindo a Engenharia de Produção, teve instrução em Liderança Profissional, Formação de Executivos, Pós-Graduação e outros cursos específicos para ampliar o conhecimento em liderança e gestão.

A entrevistada MTGER2 é Gerente de Recursos Humanos, iniciando suas atividades profissionais no comércio varejista ainda aos 14 anos. Ao começar a faculdade de Administração, decidiu que precisava buscar uma empresa para atuar na área. Desse modo, conseguiu trabalho em atividades menos exigentes dentro da

área. Com o passar do tempo, foi acumulando atribuições da Qualidade, do RH, mas sempre muito burocrático. Já na empresa atual, percebe-se atuando com mais foco na estratégia e no desenvolvimento de pessoas, visto que a empresa acompanha as transformações de mercado que ocorrem na área.

O entrevistado MTSUP1, Supervisor de Almoxarifado, começou sua trajetória profissional como Auxiliar Geral, depois passou para o Almoxarifado, a partir de então, sua experiência profissional foi pautada nesta área e na Logística. Logo que iniciou na empresa atual, já trabalhando no Almoxarifado, ingressou na faculdade de Administração, vislumbrando oportunidades profissionais que poderiam surgir, inclusive com orientação do Diretor da empresa.

A entrevistada SDASSES1, neste momento, Assessora de Comunicação, iniciou sua jornada profissional como Professora de Língua Portuguesa. A seguir, no ambiente organizacional, principiou como estagiária na área de comunicação, em seguida para a Comunicação Interna, Comunicação Institucional, Coordenação de Marketing e Analista de Endomarketing. Com formação na área de Recursos Humanos e Marketing, no presente, está se especializando na Comunicação no âmbito digital.

A entrevistada SDASSES2 sempre atuou profissionalmente na área de Recursos Humanos, recentemente, como Assessora de Gestão de Pessoas. Além da formação específica na área, conta com Pós-Graduação em Direito, para atender às questões trabalhistas, como também na área de Inovação e Gestão 3.0. Isso tudo permite auxiliar na reformulação de processos e na atualização da gestão, da liderança e da estratégia, que seguem em constante atualização.

O entrevistado SDGER1 sempre trabalhou na empresa atual, iniciando como Caixa, transitando por todas as funções e hierarquias até chegar ao cargo atual, de Gestão. Atuou em diferentes funções e cidades, sempre aproveitando as oportunidades de crescimento profissional que lhe foram apresentadas. Conta com formação e pós-graduação na área, além de outras especializações que lhe conferem maior aprendizado e preparo para sua atuação.

O entrevistado SDGER2 também iniciou sua trajetória na empresa atual como Caixa, passando por Atendente de Seguro, Cobrança e Crédito, Encarregado de Atendimento, Gerente Administrativo, Gerente de Negócios. Por ter passado por várias funções dentro da organização, teve oportunidade de crescimento e atuação em outras agências, assim como funções de maior responsabilidade. Com o passar

do tempo, vinculou-se à área de RH, em que, no presente, é gestor, atuando diretamente na análise de pessoas e seus processos.

A entrevistada SDGER3 trabalha há 20 anos na empresa atual, tendo iniciado a carreira atuando na gestão e na administração, como Gerente Administrativa, após como Analista de Desenvolvimento de Agências. Algum tempo depois, suas funções voltaram-se ao comercial e aos negócios, trabalhando como Gerente de Negócios, nos dias atuais, como Gerente de Agência.

O entrevistado SDGER4 iniciou sua trajetória profissional na área da Produção, após uns dois anos teve oportunidade de trabalhar na empresa atual como *Office Boy*, Caixa, Atendimento. Assim, passando por todas as funções até assumir a área de Comunicação e Relacionamento, em que é Gestor, neste momento. Acompanhou praticamente todo o desenvolvimento da empresa, bem como seu fortalecimento na comunidade.

O entrevistado SDIR1, na atualidade, Diretor Executivo, iniciou sua vida profissional em algumas pequenas empresas como Auxiliar Geral e na cobrança de contas, antes de começar a trabalhar na empresa atual como *Office Boy*. Transitou por todas as funções administrativas e comerciais das agências, atuou diretamente na central, na área de Planejamento, Desenvolvimento, Expansão e Criação, como também na área de Operações, presentemente, nas funções executivas da regional a que pertence.

O entrevistado UCOORD1 sempre atuou em empresas de grande porte, passando pelas áreas Comercial, Programação, Processos, TI, em que, no presente, é Gerente de área na empresa atual. Trabalhou com Planejamento, Implantação, Consultoria e diversos projetos de mudanças e reestruturações, que lhe conferiram crescimento e oportunidades profissionais. É Administrador por formação, contando com especialização em Implantação de Sistemas e Gestão de TI.

A entrevistada UCOORD2, nos dias atuais, Coordenadora de RH, graduada em Administração com especialização em Comércio Exterior, conta com Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e formação em Dinâmica de Grupos. Iniciou sua jornada profissional como Auxiliar de Escritório em um órgão público; após ingressar na área administrativa, teve oportunidade de trabalhar na área de RH. Buscando crescimento, iniciou na empresa atual diretamente nessa área, transitando por diferentes cargos e funções dentro do RH até chegar à Gestão.

O entrevistado USTT1, Técnico em Contabilidade, graduado em Economia,

Pós-Graduado em Finanças, Mestrado em Administração, além de outros cursos e formações específicas para sua atuação profissional. Sua trajetória profissional inclui escritório de contabilidade, áreas administrativas, de auditoria e consultoria de empresas, sendo que estas últimas permitiram-lhe uma visão mais complexa dos processos e dos negócios. Encontra-se há 24 anos na empresa atual e atua como Superintendente.

Ao analisar a macrotemática trajetória, pôde-se evidenciar que os entrevistados estão em constante movimento, buscando novos conhecimentos ou aprendizados, por meio da formação acadêmica e por meio da experiência profissional, sendo estas, fundamentais para o desenvolvimento pessoal. Salientou-se, também, que, para alguns entrevistados, a formação acadêmica desenvolveu-se ao longo da experiência profissional; já para outros, em um primeiro momento, tiveram a oportunidade de assumir cargo de gestão, após iniciar a graduação.

Desse modo, o paradigma a ser rompido, ao se falar em aprendizado, é a associação (por pessoas e empresas) que deve ocorrer a partir dos meios formais e tradicionais de uma instituição de ensino. O aprendizado é entendido e assimilado de muitas formas, não somente por meio do diploma. É importante salientar que o aprendizado por meios formais é de extrema relevância, mas ele, por si só, como único meio, não é suficiente.

4.1.2 Capacidade de lidar com o poder

A macrotemática capacidade de lidar com o poder está composta pelo poder da influência, energia, senso de urgência, *feeling* e capacidade de assumir os riscos, em que TMTs das organizações julgam essenciais como saberes da alta liderança para exercer suas atividades na empresa.

Neste momento, serão apresentados os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.1.2.1 Maneira de influenciar

Pode-se perceber que a maneira de influenciar ocorre quando se observa o contexto da alta liderança. Sobre isso, entende-se como capacidade dos indivíduos de exercer influência sobre os demais. Para tanto, os resultados sugerem que uma

das maneiras de influenciar no ambiente de trabalho, é, inicialmente, conquistar as pessoas. Contudo, esta microtemática não se alcança a partir de imposições ou chantagens, mas, sim, por meio de processo de construção pelo exemplo, que demanda envolvimento.

Diante do exposto, seguem trechos das falas:

Como eu fui, a minha origem é técnica eu adoro esse negócio de andar na rua, de andar com técnico, de vamos juntos, vamos olhar. Faz liderança pelo exemplo, as pessoas seguem exemplos que elas têm, sejam eles positivos ou negativos. Às vezes, é ruim quando seguem os negativos, mas elas seguem os exemplos positivos também, quando elas enxergam que tu está engajado eles se engajam também (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNGER1).

Se colocar no lugar, vai junto. Vai junto na boa e vai junto na ruim, eu já fiz manutenção na chuva com os meus técnicos; de eu chegar primeiro que o técnico e o técnico me olhar e dizer: - mas por que tu está aqui? Eu digo: eu vim te ajudar, o problema é grave. - Tu é diretor! - E daí, tu acha que eu não sei fazer uma fusão de fibra? Eu sei, vim te ajudar. Ele se sente valorizado (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNGER2).

Além do exposto, pode-se evidenciar, a partir das entrevistas, que o ato de influenciar também está relacionado à habilidade dos TMTs de mostrar melhores alternativas à resolução de problemas, assim como na capacidade de antecipá-los. Nesse contexto, o elemento importante, de acordo com os participantes, é que as soluções apresentadas à equipe devam fazer sentido para estes. Isso ajuda a perceber o contexto e a entender razões e opiniões. Por vezes, o ato de influenciar consiste em facilitar o consenso e alinhar a equipe sobre uma ideia, estimulando o sentimento de apropriação e pertencimento. Quando existe uma situação de conflito entre convicções, a escuta ativa é importante para posicionar os argumentos com assertividade e sensibilidade, como se constata mediante a seguinte fala:

Você quer mudar um processo, você tem que mostrar por A mais B mais C, para a pessoa acreditar que o processo é melhor, a paciência que eu digo é não de ficar convencendo, mas também no sentido de depois que você virar as costas, muito provavelmente o cara vai querer fazer o contrário de volta, então, tem muito disso, né? De exercer criatividade, paciência, né? Pra você manter as coisas rodando. E eu acho que tem que ser, bem, não tenho uma palavra para isso, que não é um cara técnico, é um cara que tem alguma sacada (EMPRESA ML, ENTREVISTADO MLCOOR2).

A influência e o envolvimento para realização de uma determinada tarefa parte do TMT, assim como a tranquilidade para acertar e errar também. Pode-se perceber que os entrevistados da empresa MN corroboram que, ao se estimular a criatividade

dentro da equipe, é necessário estar apto para assumir os riscos e externar essa posição para a equipe. Já que as ideias podem gerar resultados assertivos ou não.

[...] o erro pra mesa tá, e as pessoas que trazem um erro pra mesa são mais bem-vindas do que aquelas que escondem um erro; então, a gente vem muito de uma cultura de esconder as coisas debaixo do tapete, se o chefe não pegou, ainda bem, sorte minha, né? Se o guarda não viu, eu não fui multado, eu não sei o quê [...] então, isso é meio intrínseco do ser humano, e essa filosofia, ela traz o contrário, o que eu posso aprender com o erro (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

Por outro lado, a maneira de influenciar também pode impactar de forma negativa na organização, uma vez que alguns líderes usam a tática da pressão, no sentido de ordenar, ameaçar, verificar ou lembrar da tarefa ou pedido com frequência para influenciar sua equipe. É a capacidade do líder de gerar sentido de urgência: “sentir-se apressado”, é o incômodo gerado para sua equipe. Nesse sentido, o relato do entrevistado MTCOM1: “tem que ter um autoconhecimento da gestão da tua emoção, porque tu entra em um círculo de pressão e de pontos de vista e de situações que tu tem que te autoconhecer para tu não perder o controle”.

4.1.2.2 Senso de urgência

O senso de urgência é uma característica presente nas falas dos entrevistados, quando se observa o contexto da alta liderança. O senso de urgência é o tempo que o TMT leva para começar a executar uma ação, em que estão constantemente negociando o significado das palavras, situações e artefatos materiais. Nessa lógica, o entrevistado SDIR1 destaca a importância de: “chamar as pessoas realmente com convicção, com senso de urgência, aceitando também que as pessoas podem integrar nessa tua ideia com novas coisas”.

O senso de urgência é o impulso para a mudança que cabe, na maioria das vezes, ao TMT, que, além de atentar para as necessidades de mudanças, é o responsável em transmiti-las para a gestão intermediária, que, por sua vez, são os responsáveis por disseminar entre os demais níveis da organização. Um indivíduo proativo apresenta um senso de urgência diferenciado, pois consegue considerar as demandas que estão por vir antes mesmo que estas lhe sejam solicitadas. Por outro lado, indivíduos com baixo senso de urgência são caracterizados como acomodados, com pouca agilidade para tomar decisões relevantes. Nessa perspectiva, o

entrevistado SDIR1 relata:

Pensar no longo prazo, na visão de longo prazo é principal papel meu, e criar o senso de urgência, para implementação de ações que hoje nos garantem uma competitividade e valor agregado na instituição lá na frente. Ter o senso de urgência e trazer as pessoas pra perto (EMPRESA S, ENTREVISTADO SDIR1).

Apesar da necessidade de o TMT apresentar senso de urgência, por meio das mudanças propostas, é necessário que estejam alinhadas com o que é determinado no planejamento da organização. A ação do TMT, no intuito de abordar a situação da organização de forma transparente, é detalhar os desafios e o papel de cada um dentro do processo, além de auxiliar na diminuição da complacência. Por isso, a empresa desenvolve e fortalece canais de diálogo eficazes entre o TMT e os liderados. Nesse sentido, o entrevistado MNPRES1 destaca que:

[...] muitos podem ter a impressão de que ter senso de urgência é fazer as coisas de maneira desesperada e sem planejamento, o que causa estresse e faz com que decisões valiosas sejam tomadas sem um pensamento cuidadoso. O senso de urgência é tomar decisões de maneiras pensadas, correndo riscos que sejam previamente calculados (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

Ainda nesse ângulo, é uníssono entre os TMTs entrevistados a imprescindibilidade de se ter consciência de que é inerente à tomada de decisão a ocorrência de falhas. Todavia, o gestor deve estar apto a corrigi-las imediatamente, utilizando essa ocorrência como aprendizado, utilizando como base para o desenvolvimento da capacidade de aprender continuamente, a partir de suas experiências, traduzindo esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa competitiva.

4.1.2.3 *Feeling*

Emergiu do campo estudado que outra característica importante relacionada aos saberes da alta liderança diz respeito ao *feeling* que detém. Muitas das tomadas de decisão dos gestores estão associadas a um sentimento implícito, baseadas em suas experiências anteriores, que remetem a uma sensação futura. Os relatos revelaram que o *feeling* apresenta-se como uma projeção do que é desejado, como uma espécie de pressentimento, que mostra os possíveis resultados obtidos a partir

de uma ou outra decisão.

O entrevistado MLCOOR2 exemplifica essa situação em que a percepção do *feeling* influencia na tomada de decisão: “as coisas que a gente faz muito por *feeling* aqui, então, eu acho que tem que ter uma anteninha ligada pra ver as coisas que estão acontecendo, sabe”.

O entrevistado BTDIR1 corrobora, salientando que o *feeling* é fruto do conhecimento e da experiência dos profissionais, as decisões não são tomadas de maneira impulsiva ou baseadas em achismos, garantindo mais assertividade do que é decidido, conforme destaca:

E aí entra assim, aí tu vai dizer que nenhum livro, nenhum estudo diz isso, mas entra um pouquinho de *feeling* também, é difícil, é uma parte difícil, mas, por vezes [...] a parte mais difícil de um processo de liderança é a tomada de decisão, e às vezes, a decisão é muito difícil, e às vezes, ela vai contra isso tudo o que eu te falei, mas às vezes o *feeling*, ele, 'não, mas puta, eu acredito, eu vou engajar', eu não sei exatamente como te explicar isso, mas talvez, eu acho que a maturidade profissional vai te dando isso (EMPRESA BT, ENTREVISTADO BTDIR1).

O desenvolvimento dos TMTs no que se refere ao *feeling* não remete apenas a impressões sobre o contexto, mas também em relação aos indivíduos que poderão fazer parte da equipe, como relata o entrevistado SDASSES1:

E como aprendizado dessas situações, confiar bastante no *feeling*, porque, às vezes, a gente fica com aquela pulga atrás da orelha, tu diz, 'bah, vai ou não vai, vai ou não, não, vai porque eu to precisando', e aí, diz, 'que nhaca, né?' Ali na frente, 'eu devia ter confiado mais no meu *feeling*'. E eu acho que quando se refere a pessoas, essa liga, ela precisa acontecer, às vezes, tu te baseia muito em currículo, em testes, mas se não der a liga contigo, dificilmente tu vai conseguir fazer um processo de equipe, de gestão (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDASSES1).

Por outro lado, pode-se evidenciar que o *feeling*, por si só, não se sustenta, é necessário ser influenciado por outros elementos subjetivos. Nos relatos anteriores, o estado emocional, experiências passadas, paixão e crenças são alguns desses fatores. Mas é preciso utilizar-se do *feeling* com bastante cuidado, pois ele pode levar a equívocos, impulsos e atitudes precoces, como mencionando pelo entrevistado a seguir:

Ter foco e equilíbrio, pois é difícil ter sucesso nos negócios sem fazer um bom planejamento. É importante estudar as estratégias, definir o cronograma, ter sensibilidade e intuição para saber aonde se quer chegar e ser uma pessoa obstinada. Igual aquele velho jargão popular, 'quem detém informação, detém o poder' (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNDIR2).

Conforme exposto pelos entrevistados, tomar decisões de modo intuitivo/*feeling* contribui de maneira positiva para ambientes e situações em que há certa pressão para acelerar um processo de decisão; por outro lado, poderá participar negativamente, sendo utilizado de forma impulsiva, com atitudes precoces. Dessa forma, *feeling* convém como condutor nas ações e medidas tomadas pela empresa, pautada de dados e fatos.

4.1.2.4 Experiência com o poder

As entrevistas e as observações permitiram identificar que a experiência com o poder, é uma característica presente na evolução dos relacionamentos dentro do ambiente organizacional. Muitas vezes, o poder era visto a partir do conhecimento que o indivíduo detinha. Desse modo, mantê-lo restrito era uma estratégia adotada diante do medo da perda de hegemonia. Os resultados demonstram que a capacidade de lidar com esse poder e perceber a importância de disseminá-lo entre os liderados representa um importante quesito, quando se pensa no desenvolvimento dos saberes dos TMTs.

Considerando os entrevistados das empresas MN e SD, nota-se que a forma como se relacionam com o poder são semelhantes.

[...] as pessoas antigamente seguravam muito o conhecimento, muita informação como forma de poder, para que, dessa forma, pudessem ser promovidas, etc. e tal, então o segredo do negócio ou da função era retido. Então, você encontra muitas dessas pessoas ainda aqui que criam todo um [...] às vezes, até jargões, as palavras são tão difíceis que só economistas podem entender. Aquilo é uma proteção de mercado. Você tem a mesma coisa com advogados, você tem a mesma coisa com contadores. Cada um tem o seu, criam-se castas que se protegem. Acredito que quanto mais eu retenho, mais poder eu tenho. Não. Eu tenho mais poder, mais eu cresço, mais eu sou promovido à medida que eu ensino, ensino, ensino (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

[...] quando você é líder, né? Você tem o seu ego, e você tem a questão do comando e poder, né? Então, o meu gestor se despiu um pouco dessa possibilidade do comando, e nos deu autonomia, né? E essa autonomia, isso é o resultado que eu, que a cooperativa teve em função de ele ter lidado com isso dessa forma comigo, e eu tenho certeza que eu produzi muito melhor, com muito mais eficiência e com muito mais responsabilidade.(EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDGER4).

Em ambas as empresas MN e SD, observa-se que o poder não é centralizado, a tomada de decisão é discutida entre a equipe. A alta liderança passa por um

processo de aceitação na divisão do controle. Apresentam uma outra forma de utilização do poder, pois ao compartilhá-lo entre os demais envolvidos, constata-se um interesse genuíno por parte destes em prol do crescimento da organização.

Além disso, a falta de capacidade em lidar com o poder, mantendo-o centralizado, pode inviabilizar a disseminação das informações. A entrevistada da empresa ML, responsável pela área de gestão de remuneração, ressaltou que um dos momentos mais difíceis no cargo que exerce foi o de sua licença-maternidade, em que foi necessário o afastamento por quatro meses de suas atividades, o que em um primeiro momento acarretou certa preocupação, por não haver uma pessoa efetiva no “comando e no poder”.

[...] uma, que eles estariam sozinhos nesses quatro meses e meio, então isso foi pra mim, foi algo bem desafiador, como que eu vou tá preparada, será que eu preparei eles o suficiente, pra eles lidarem nesse tempo, como é que vai ser sem mim (EMPRESA ML, ENTREVISTADA MLCOOR1).

Contudo, o fato de a entrevistada ter compartilhado seu poder previamente com seus subordinados permitiu que a organização mantivesse resultados satisfatórios de desempenho. Como se pode perceber, a liderança representa o uso justo do poder, a energia que lança e sustenta uma ação ou que transforma intenção em realidade. A entrevistada complementa que a capacidade de lidar com o poder, não se relaciona com posições hierárquicas ou com funções exercidas, mas, sim, com a habilidade de conduzir os liderados a realizar as atividades, sem a necessidade de supervisão imediata. Nesse sentido, segue relato:

Então, eu fiquei bastante admirada, foi muito positivo depois do meu retorno, que eu percebi que aquilo que eu já vinha trabalhado com eles, terem autonomia, de eles irem trabalhando, deles conhecendo como que funcionava diretor, né? De ter alguma situação ou outra, ter o contato direto, acionar a minha substituta, que a princípio tava interina, mas, né? Aconteceu de uma forma bastante positiva, quando eu retornei, eu vi que muita coisa tinha acontecido, eles conseguiram fazer. Então, foi um sentimento que eu tive de bastante orgulho, assim, e do trabalho que eu fiz que valeu a pena que surgiu realmente resultado (EMPRESA ML, ENTREVISTADA MLCOOR1).

A capacidade de lidar com o poder faz parte principalmente em momentos de crise. Para os entrevistados, a tomada de decisão é facilitada quando se está inserido em contexto caracterizado por abundância, principalmente financeira. Entretanto, os desafios surgem de modo mais efetivo em períodos de recessão. Diante das

dificuldades, as organizações devem aprender com a nova realidade, e o modo como lidam com o poder deve ser revisto. Mudança nas condutas são necessárias, no sentido de tornar-se mais abertos ao diálogo, tornar habituais as realizações de reuniões para discutir os rumos da organização, saber como e em que momento opinar, saber como decidir, saber em que momento interferir na equipe e saber resolver problemas.

4.1.3 Emoção e razão

Outros elementos observados como constituintes dos saberes da alta liderança referem-se à emoção e à razão na tomada de decisão e otimismo racional, que contemplam a macrotemática de emoção e razão. Por conseguinte, apresentar-se-ão os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.1.3.1 Emoção e razão na tomada de decisão

Sentimento consiste no resultado da emoção que permeia a vida dos indivíduos, sendo assim, também está presente na tomada de decisão em um contexto organizacional. Constantemente, os gestores deparam-se com situações conflitantes que elevam o nível de estresse. A partir desse pressuposto, os líderes detêm a capacidade de gerenciar suas emoções, identificando e controlando seus próprios sentimentos de modo a não interferir negativamente em suas escolhas. Nessa continuidade, segue o relato do entrevistado MTCOM1:

O conhecimento eu acho que tu tem que ter um autoconhecimento da gestão da tua emoção, porque tu entra em um círculo de pressão e de pontos de vista e de situações que tu tem que te autoconhecer, pra tu não perder o controle. Claro, tu tem que conhecer o material, as técnicas de negociação, as técnicas de compra, mas, pra mim, o principal aqui é o autoconhecimento (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTCOM1).

Nesse relato, pode-se perceber que a liderança funciona de forma mais eficaz quando os líderes dispõem da capacidade de autoconhecimento. Diante da pressão exercida pela tomada de decisão, ocorrem, inevitavelmente, estímulos ou impulsos que originam uma emoção, podendo ocasionar comportamentos positivos ou negativos. No entanto, o autoconhecimento capacita o líder a gerir esses sentimentos, que impactará na sua imagem diante da equipe.

Ainda nessa perspectiva, o entrevistado da empresa MT ressalta que o processo de tomada de decisão desencadeia-se pela emissão de um estímulo, por meio do ambiente organizacional que o líder está inserido. Continuando por essa lógica, muitas vezes, as questões de emoção e razão estão incutidas na cultura organizacional, isso acaba moldando o modo como o líder toma decisões, conforme segue relato:

[...] à medida que eu fui trocando de empresas, a última empresa que eu passei antes daqui, era empresa decisão baseada em emoção. É um jeito, não tem certo e errado. Não significa que eles ignoram os números, mas que é mais um componente, e a empresa que eu trabalho hoje também é uma empresa que, apesar de ser de origem alemã, ela toma mais a decisão baseada em emoção; então acho que o processo de tomada de decisão, ele veio de uma coisa, pelo menos pra mim, assim, ele veio de uma coisa muito pragmática, pra um pouquinho de personalidade (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTGER2).

[...] eu comecei a trabalhar em empresa americana-alemã genuína, em que a tomada de decisão é muito pragmática, é muito voltada pra números e com pouca emoção, e eu acho que eu me moldei a isso, eu tenho muito isso (EMPRESA ML, ENTREVISTADO MLGER2).

Nessa acepção, vale acrescentar que na própria organização o gestor é confrontado com subordinados que apresentam um sentimento diferente do seu, várias vezes, o gestor deve equilibrar o uso da razão e da emoção em suas decisões. Diante disso, os entrevistados relatam que, dentro da organização, existe um conjunto de sentimentos, que fornece ao indivíduo um sentido de identidade, comprometendo-o à realidade organizacional, que o faz agir de acordo com o contexto, moldando, assim, seu comportamento. As entrevistas e a observação permitiram identificar que tanto razão quanto emoção estão presentes na tomada de decisão.

[...] eu nunca fui muito só emoção, até sou mais racional do que emocional, mas é nesse sentido, fazer a dobradinha (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTGER2).

[...] como a minha equipe é muito positiva, é o tempo todo: Ai, meu Deus, vamo fazer uma festa? 'meu vamo', sai todo mundo pra fazer a festa, então, eu tento, não é da minha natureza, mas eu tento olhar o lado negativo das coisas pra conseguir não ser levada pela emoção, pela empolgação. Então, eu tenho que olhar o positivo e o negativo, o que eu vou ganhar, o que eu não vou, dessa forma (EMPRESA ML, ENTREVISTADO MLSUP1).

[...] eu era um gestor, lá atrás, muito emocional, muito pessoa, muito pouco racional, e isso eu fui trabalhando e desenvolvendo, com o passar do tempo, só emoção não vai dar, eu preciso ter a razão. Então, isso foi algo que eu consigo ser mais frio hoje, sem ser frio, não sei se consegue entender (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNGER1).

Essa complementariedade de perfis é importante para o desempenho organizacional. A Analista da empresa MT descreve a relevância do seu papel como líder indireta da equipe, com perfil diferente da liderança direta. Conforme se pode perceber no relato, a seguir:

[...] pra mim, a G. é uma líder inspiradora porque ela luta, nós somos diferentes, eu tenho muita emoção, e ela tem bastante razão, então, ela me puxa de vez em quando – deixa de sonhar, e vamos lá, né? Então, isso é inspirador, pra mim, porque ela olha muito pro negócio, mas também eu gosto muito de ser essa pessoa da emoção, eu acho que tem que ter. Então, eu acho que a gente se complementa (EMPRESA MT, ENTREVISTADO, MTANALIS2).

Sob essas circunstâncias, pode-se constatar que um ponto crucial para o bom gerenciamento na organização diz respeito à harmonia entre os diferentes perfis. Os resultados representam que a emoção atua como estímulo para as manobras da mente racional, para que as tomadas de decisão sejam efetuadas de forma mais adequada e eficiente.

4.1.3.2 Otimismo racional

Ainda relacionado à macrotemática da emoção e razão, verificou-se que outro ponto a ser considerado quando se trata do contexto da alta liderança e dos saberes desenvolvidos na prática organizacional é focar-se no otimismo racional. Sendo que se entende otimismo racional como a característica do líder que estimula a equipe, ao mesmo tempo em que mantém a razão na tomada de decisão.

Sob essa constatação, a partir das entrevistas da Empresa CN, verifica-se que o otimismo emprega a energia necessária para a realização de uma determinada atividade. Seguindo nesse ponto, é importante sensibilizar e identificar quais são os motivos por que cada uma das pessoas da equipe movimenta-se para alcançar seus resultados pessoais, somente dessa forma, o líder vai conseguir integrar os objetivos pessoais com os profissionais, gerando engajamento.

[...] eu sempre cito pra turma a questão das catedrais, como é que a gente constrói catedrais? A gente começa com alicerce, quanto mais profundo, mais enraizado for, mais energia depositada, mais sustentado fica ao longo do tempo. Então essa é uma habilidade que eu entendo, que eu tenho de buscar dentro das pessoas, os motivos que fazem com que elas se movimentem, e eu trabalho isso muito forte (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNGER1).

Pode-se evidenciar que o otimismo racional, empregado pelos TMTs, entusiasma o bom desempenho da equipe. Para o entrevistado USTT1: “não faz sentido para um líder ser tão alegre ao amanhecer, se as vendas estão diminuindo ou o negócio indo por água abaixo”, desse modo, os TMTs eficazes exibem humores e comportamentos que combinam com a situação, com uma dose saudável de otimismo.

[...] você, quando recebe um cargo de liderança, você tem que assumir que você não pode, em hipótese nenhuma, entrar com uma cara amarrada, de manhã cedo na empresa, não interessa o que tá acontecendo contigo. Então, você não é alguém que tem que motivar é alguém que não pode desmotivar (EMPRESA U, ENTREVISTADO USTT1).

[...] entre um funcionário que tem um ótimo conhecimento técnico e outro que está otimista, prefiro ficar com o otimista, porque ele sempre vai enxergar o lado bom das coisas, e como podemos fazer melhorar (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDIR1).

Diante disso, a capacidade do líder em instigar o otimismo na equipe, ao mesmo tempo em que o direciona a ações racionais, representa um fator relevante para os saberes dos TMTs, a capacidade de divisar o lado positivo dos acontecimentos. Logo, isso os torna mais resilientes às adversidades, percebendo nos reveses oportunidades, não ameaças, com isso, envolvendo a equipe.

4.1.3.3 Ansiedade

Foi constatado, a partir dos resultados, que o alto nível de ansiedade entre TMTs pode interferir no processo da tomada de decisão, já que pode provocar um excesso de ação por parte dos gestores. Cada indivíduo tem uma maneira de reagir às situações e desenvolve suas próprias estratégias, ao perceber que está ansioso. Alguns líderes, quando estão ansiosos se retraem, evitando conversas, reuniões e ambientes com muitas pessoas. Outros partem para o enfrentamento, envolvendo-se em situações conflituosas.

Nessa acepção, segue o relato do entrevistado CNDIR1, que aponta a necessidade de desenvolver a capacidade de lidar com esse sentimento: “Aquele negócio de querer fazer, de vamos lá, de não entender, às vezes, a enrolação, atropelar em vez de negociar; isso já é muito melhor do que foi, mas acho que preciso melhorar nesse sentido, essa ansiedade”.

Isso posto, a identificação e compreensão dos saberes envolvidos nas

situações que envolvem a ansiedade, geram aprendizados oriundos dessas experiências, esses saberes transformam e reconstróem significados, conforme se pode perceber no relato, a seguir:

[...] bom, então o que eu aprendi com isso? Bom, se eu estou incomodado com alguma coisa que ele fez ou alguém me fez, cara, tolera no momento e depois tu acerta, nem que seja daqui a cinco minutos, tu para, acalma, abaixa a tua adrenalina, pensa sobre a situação, e depois tu responde. Nem que eu precise te dizer assim: só um minuto, já te respondo (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTCOM1).

Os entrevistados salientam que a falsa sensação de liberdade provoca limitações impostas aos que estão diante do desafio de liderar. A morosidade dos processos, provoca ansiedade, que, por sua vez, gera tensão constante nos gestores, levando-os a um excesso de ação.

[...] saber lidar com a ansiedade na demora dos processos, exemplo disso, alguém que eu quero trocar, né? Cargo de supervisor. Então, fiz todo o processo, só que o meu desejo era trocar no final do ano passado, né? E a gente já tá em julho, é por eu estar seguindo o protocolo, né? De preparar o outro que vai vir no lugar, de seguir o protocolo de desligamento, a gente tá em julho e não foi feito (EMPRESA, BT, ENTREVISTADO BTGER2).

À vista disso, diferentes elementos relacionados à emoção e à razão podem interferir na tomada de decisão dos gestores. A tomada de decisão dos líderes envolve, concomitantemente, a ação da razão e da emoção. Desse modo, as entrevistas evidenciaram que por mais que ambas pareçam excludentes, as emoções contribuem como elementos essenciais no bom processo decisório, estão fortemente entremeadas com a razão. Dessa forma, conhecer as emoções, que os líderes vivenciam, ao longo de seus processos decisórios, ajuda a entender como tomam determinadas decisões, que impactam em ações racionais; podendo, assim, vir a produzir respostas desejadas em seus mercados-alvo. Por conseguinte, os resultados da pesquisa demonstraram que a capacidade dos TMTs em lidar, efetivamente, com essas situações gera não somente novas práticas, como também a construção e consolidação dos saberes.

4.1.4 Desenvolvimento humano

Ao considerar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança, outra macrotemática que emergiu a partir dos resultados foi de desenvolvimento humano,

composto por autonomia e cultivo do comprometimento. Dessa maneira, serão apresentados os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.1.4.1 Autonomia

Para a maioria dos entrevistados, a autonomia influencia no desenvolvimento dos saberes da alta liderança, uma vez que, conforme o entrevistado SDGER2, para que isso aconteça de forma eficaz, a organização deve estabelecer um ambiente que favoreça a autonomia da liderança, bem como garantir subsídios e mecanismos que auxiliem na tomada de decisão mais adequada para a empresa.

[...] a gente acaba se sentindo mais seguro na tomada de decisão, né? Porque a cooperativa vem trabalhando com essa linha de autonomia, a gente tem um embasamento do nosso mapa estratégico, a gente tem uma matriz de risco também, que ela te auxilia na tomada de decisão. E o bacana, também, é que a gente não toma as decisões sozinhos (EMPRESA SD, ENTREVISTADA SDGER2).

Além disso, os entrevistados enfatizam que se deve garantir a autonomia para líderes e liderados. Com base nos resultados, a autonomia na equipe é aquela que, a partir da cultura organizacional e dos parâmetros estipulados para sua área de atuação, tem liberdade para tomar determinadas ações. Assim, ao liderar um projeto e conceder que as escolhas sejam tomadas em conjunto, a ação torna-se da equipe, não apenas do líder. Dessa forma, o gestor envolve as pessoas e retira delas o melhor que cada uma possa proporcionar; assim, a equipe tem a oportunidade de identificar e diagnosticar os problemas e apresentar alternativas para a solução.

Adicionalmente, ao proporcionar maior autonomia para a equipe, uma melhor gestão da agenda do TMT é observada, pois, segundo os resultados, o dia a dia dos líderes tem como premissa a direção estratégica da empresa e garantir que os objetivos sejam implementados por meio de etapas funcionais. Para tanto, os resultados demonstram que a equipe está alinhada com o que está planejado, já que o líder estará envolvido em diferentes atividades dentro da organização. Desse modo, com o intuito de proporcionar maior autonomia da equipe, é relevante desenvolver uma compreensão de suas necessidades e motivações, para, então, direcioná-la para o desempenho e alinhamento em torno do objetivo organizacional. Conforme se pode perceber do relato, a seguir:

[...] capacidades, assim, da equipe pra tá desenvolvendo cada vez mais a autonomia dela, porque tu não tá presente a todo momento, né? E, por outro lado, tu é exigido por outro papel, né? Então, se tu tiver lá naquele dia a dia absorvendo, e ao invés de dando o caminho, vai pecar na tomada de decisão (EMPRESA U, ENTREVISTADO UCOORD2).

Há também, o exercício de executar a autonomia. Na visão dos liderados, exercitar a autonomia é considerado algo complexo, pelas influências que as pessoas das equipes sofrem em decorrência das mudanças no ambiente organizacional. Entretanto, os respondentes apontam para a necessidade de resistir a essas influências e romper barreiras que impedem o exercício da autonomia, resgatando o controle de aspectos técnicos de seu trabalho, delimitando o que é próprio da sua atividade e a forma de atuar. São conflitos decorrentes da visão enraizada da estrutura de poder presente nas organizações.

Como forma de minimizar esses conflitos, pode-se perceber que na empresa ML são estimuladas condições de aprendizagem que podem abrir caminhos para a busca por respostas a novas situações, bem como instruir decisões da equipe no enfrentamento dos deveres, para que, assim, desenvolva-se autonomia. Conforme se pode verificar, a seguir:

[...] no começo eu ficava mais desconfortável, porque a gente já é menos experiente, mas agora eu vejo que realmente faz parte do processo de desenvolvimento 'o jogar no fogo', mas a liberdade que a liderança, que eu vejo, principalmente no RH, é bem forte isso, elas te dão assim, liberdade pra tu fazer, autonomia pra tu fazer, se elas veem que realmente não dá, que está patinando e não tá indo, elas vão acompanhando um pouquinho mais de perto (EMPRESA ML, ENTREVISTADO MLANALIS1).

Pode-se notar que nas empresas entrevistadas, em que as equipes contavam com mais autonomia na execução de suas atividades, havia baixa relação de dependência, já que estas se sentem responsáveis pelas atividades, o gestor compartilha mais informações e treinamentos para que os indivíduos possam realmente desempenhar seu trabalho com êxito, cientes de tudo o que envolve as funções que executam. Resolver problemas do dia a dia não só faz com que os funcionários possam se sentir mais úteis, como também agiliza os processos diários da organização e a resposta ao cliente, já que não é preciso passar a situação a várias pessoas até chegar a quem tem a autoridade para resolvê-lo.

Por outro lado, alguns líderes apontaram que a dificuldade em propiciar mais autonomia provém de sua incapacidade em lidar com o ego e acolher outras opiniões

no processo decisório, bem como da necessidade em manter um maior controle na redução de riscos causados na tomada de decisão. Destaca-se a fala da entrevistada MTGER2 a esse respeito:

[...] outra coisa que com o tempo eu tive que aprender, é assim, oh! É tirar as minhas vontades, os meus desejos da frente, porque no primeiro momento sempre vem: 'é isso que eu acredito, é isso que tem que ser' (EMPRESA MT, ENTREVISTADA MTGER2).

[...] a gente precisa trabalhar muito a significação das coisas e trazer elementos que possam fazer sentido pras pessoas, aí as pessoas apostam naquela decisão, e aí a coisa flui. Porque se você vem com a ideia e você não consegue fazer esse trabalho de envolver as pessoas, né? Pra seguir aquela decisão estratégica que pode ser muito importante, ela não vai acontecer, e você corre o risco de ter problemas, né? Na condução da própria empresa (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDGER4).

Constata-se que as escolhas centradas em uma única pessoa facilita a imposição de responsabilidades, isso hoje em dia não é visto como uma boa conduta perante a equipe.

4.1.4.2 Cultivo do comprometimento

Considerando-se os dados analisados, os *insights* sobre o cultivo de comprometimento estão presentes no contexto da alta liderança. Essa microtemática envolve a atuação de líderes que criam e compartilham, com seus liderados, contextos e detalhes da organização. O entrevistado da empresa MT ressalta que seu superior direto procura cultivar o comprometimento com suas equipes, demonstrando o motivo por trás das estratégias adotadas pela empresa. Assim como, relata que este líder explana como as tarefas relacionam-se com as prioridades do momento e com a missão, em vez de transmitir ordens sem contextualizar. Ressalta-se, ainda, que o líder responsabiliza-se por oferecer consistência e significado ao trabalho e deixar clara a relação entre as tarefas menores e o objetivo maior.

Além disso, o cultivo do comprometimento também está relacionado, quando o líder adota uma posição que evidencia a importância do subordinado no contexto organizacional, colocando-o como um elemento essencial para o crescimento da organização, sendo esta muitas vezes de longo prazo. Nesse sentido, o entrevistado MTSUP1 destaca: “algumas vezes surgiram oportunidades dentro da empresa, eu manifestei interesse e ele falava assim “cara, e quem quer fazer o controle daquele

almoxarifado”.

Nesse cenário, o entrevistado complementa que foi por meio de conversas informais com seu líder, que decidiu qual curso de graduação realizaria. A partir de então, pôde angariar benefícios voltados para seu crescimento dentro da empresa, permitindo promoções, evoluindo de Auxiliar de Almoxarifado para Supervisor de Área. Tal conduta adotada pelo líder suscita o comprometimento deste funcionário na organização.

Diante disso, reconhece-se que o comprometimento do líder perante sua equipe é constantemente cultivado, já que isso levará as pessoas a compartilhar deste comprometimento com o objetivo e a missão organizacional, não apenas por imposição. Nesse sentido, segue relato:

[...] qual é o processo seletivo para contratar gente boa? E aí, eu acho muito engraçado essa pergunta, porque não é o processo seletivo, quer dizer, ele faz parte, mas não é isso. É o ambiente da organização que propicia a pessoa a desenvolver o potencial dela, que propicia a desenvolver o talento que ela tem, é o espaço que tu dá pra se arriscar, entende? (EMPRESA S, ENTREVISTADO SDIR1).

A partir dos dados obtidos, verifica-se a importância que a autonomia e o cultivo do comprometimento instigam maior contribuição e confiança entre a equipe, uma vez que os TMT propiciem esse espaço no desenvolvimento de suas equipes. Desse modo, conforme visto nos relatos, esses elementos são cruciais no desenvolvimento dos saberes da alta liderança, que impactam diretamente na realização das atividades pelos liderados, mesmo em tarefas do cotidiano.

4.2 COMO SE CONFIGURA A TOMADA DE DECISÃO DA ALTA LIDERANÇA

Ao analisar como se configura a tomada de decisão da alta liderança, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, identificaram-se duas macrotemáticas de análise, a saber: processo da tomada de decisão e comunicação. Diante disso, serão apresentados os resultados deste estudo separados por macrotemática e suas microtemáticas

4.2.1 Processo da tomada de decisão

A macrotemática processo de tomada de decisão constitui-se resiliência,

visão sistêmica e aprender com o erro em que os TMTs das organizações julgam necessários como saberes da alta liderança para exercer as atividades.

Na sequência, serão demonstrados os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.2.1.1 Resiliência

As entrevistas evidenciam que o processo de tomada de decisão dos TMTs envolve aspectos de resiliência desses indivíduos. Nesse sentido, demonstrou-se que resiliência envolve meios para transformar um evento doloroso ou estressante em um processo de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e organizacional. Essa afirmação pode ser observada na situação vivenciada pelo entrevistado CNGER1. Este respondente afirma que sua demissão na Empresa CN foi comunicada pelo Gerente Nacional para a equipe, as atitudes do entrevistado são relatadas, a seguir:

[...] resiliência que eu tenho nesse processo é algo que dificilmente se encontra, e eu trabalho muito com os meus times o processo de resiliência. E aí, no final do dia, eu liguei o celular para encarar as pessoas de frente.(EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNGER1).

O entrevistado destaca ainda que, por mais que a situação seja injusta, é necessário parar, ficar sozinho e refletir sobre a situação. Ser resiliente é a capacidade de voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido uma pressão sobre si. O entrevistado acredita que essa resiliência, de primeiro entender, depois ser entendido, foi o que motivou sua recontração na empresa como gestor nacional, após um ano de sua demissão.

Acrescenta-se, ainda, pelo entrevistado CNGER2, que a tomada de decisão, para que seja eficaz, não apenas os líderes devem ser resilientes, mas também precisam desenvolver essa capacidade na equipe. O entrevistado menciona, inclusive, que manter a resiliência facilita o desenvolvimento de estratégias de emergência para resolver os problemas pendentes e os momentos de crise. Trata-se da capacidade de se adaptar a novas situações e extrair delas uma saída possível e viável para reverter o caso. Os TMTs da empresa ML salientam que não se trata de apenas continuar no comando, mas também de fazer isso assertivamente. Diante do exposto, segue:

[...] ser resiliente nas minhas atividades e com a equipe é essencial, porque comunicação é uma área que, quando se corta orçamento, é a primeira área que vai se cortar, né? Não querem saber se aquele trabalho iniciou há três meses, o diretor informa o corte pela metade, tenho que me adaptar e adaptar a equipe (EMPRESA ML, ENTREVISTADA MLSUP1).

O entrevistado UCOORD2 ressalta que: “o líder resiliente também costuma ser otimista”. A tomada de decisão é permeada por experiências de ações que não deram certo no passado e que proporcionaram aprendizado e aprimoramento profissional. Nesse mesmo sentido, o entrevistado CNGER2 argumenta: “o mercado está altamente competitivo e junto com ele muitas transformações tecnológicas. Ser resiliente é me adaptar constantemente e adaptar a equipe diante dessas mudanças, e ainda prosperar e crescer”. A resiliência permite que as incertezas, o desespero e a frustração ante o erro sejam substituídos, mesmo que de forma pontual, pela busca por novas formas para alcançar resultados esperados.

4.2.1.2 Visão sistêmica

A partir das entrevistas realizadas, salientou-se que o processo de tomada de decisão exige dos TMTs uma visão sistêmica da organização. Suas decisões devem estar pautadas na avaliação ampla do cenário, ponderando os diversos elementos que influenciam seu funcionamento, incluindo fatores internos e externos. A visão sistêmica implica ter consciência das variáveis que afetam de forma significativa os resultados. Os participantes indicam ainda que em um sistema tudo está conectado em uma rede complexa de relações. O entrevistado da empresa MN destaca:

[...] o que você tem o que fazer pra entender o sistema como um todo? O sistema é composto por pessoas, mas elas têm famílias, como é que essas famílias interagem sobre essas pessoas, como é que você cria uma nova família, que é o local de trabalho. É ter a visão sistêmica do negócio (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

Ter uma visão sistêmica, de forma geral, é deter a compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e de suas relações de causa e efeito, em que tudo se relaciona e depende mutuamente. Um líder com visão sistêmica tem consciência das variáveis que afetam de forma significativa os resultados e as pessoas. O entrevistado MNPRES1 complementa que se deve: “conhecer as relações humanas, como as pessoas se comportam, como estimular pessoas, esquece o botão da motivação, qual é o botão para a pessoa ter ação”. A busca por uma visão sistêmica

no processo de tomada de decisão nas organizações justifica-se pelos crescentes desafios, advindos das constantes mudanças que se impõem na atualidade.

Entretanto, as entrevistas indicam que nem sempre essa visão sistêmica é adotada pelas organizações. Empresas que contam com baixa visão sistêmica a respeito da estrutura organizacional acabam desenvolvendo um olhar centralizado em cada setor. Esse posicionamento restringe o conhecimento sobre os demais processos organizacionais, bem como são munidos de poucas informações essenciais, que poderiam oportunizar melhoria na *performance* da empresa e contribuir para a tomada de decisão em atividades diárias. Nesse sentido, o entrevistado MLCOORD2 relata: “[...] visão míope, tá! Não me entenda mal, as pessoas só enxergam o próprio setor, e elas têm medo de mudar, a mudança incomoda um pouquinho, então, essa é uma das barreiras para a tomada de decisão”.

Sob esse aspecto, o entrevistado da empresa U destaca a importância da experiência no processo de desenvolvimento da visão sistêmica no âmbito organizacional. Segue relato:

[...] não consigo não ter visão sistêmica, então, quando eles vêm me falar de algum projeto eu quero entender o todo, aonde vai chegar, de que forma, o impacto das variáveis. Eu acho que isso eu aprendi muito na época que eu era auditor, empresa grande, né? Como administrador tem que ter visão sistêmica (EMPRESA U, ENTREVISTADO USTT1).

Em vista disso, os TMTs da empresa U asseguram que o problema é pensar em setor, isso fortalece a percepção de que existem divisões claras e fixas dentro da empresa. A partir das entrevistas, constata-se que a tomada de decisão deve estar embasada em uma perspectiva que abranja os diferentes setores da organização.

4.2.1.3 Aprender com o erro

Aprender com o erro é outra dimensão presente no que se relaciona à tomada de decisão. Essa dimensão refere-se à forma como a aprendizagem acontece por meio do processo de construção e utilização do conhecimento. Logo, possibilitou identificar que a aprendizagem com o erro ocorreu de forma mais ampla em ambientes favoráveis e flexíveis, conforme evidenciado no relato, a seguir:

[...] a gente costuma dizer que o erro faz parte do aprendizado, é uma coisa muito natural, mas vamos errar em coisas novas, não em coisas velhas. Então, errar em coisas novas, errar em intencionando, objetivando alcançar aquilo que a gente se propõe, respeitando os nossos valores, né? Com ética, não tem problema, faz parte do aprendizado, mas isso, muitas vezes, não é fácil, né? (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDIR1).

Nessa perspectiva, o entrevistado da Empresa MN sustenta a importância de divulgar-se os erros cometidos não no sentido de punição, mas, sim, como um processo construtivo que reduza a possibilidade de ocorrência deste em um cenário futuro. Este respondente relata que, quando assumiu o cargo de presidente da companhia, em seu discurso, enfatizou a necessidade de expor os erros cometidos: “pessoas que trazem o erro pra mesa são mais bem-vindas do que aquelas que escondem um erro; então, a gente vem muito de uma cultura de esconder as coisas debaixo do tapete, se o chefe não pegou, ainda bem”.

Nesse contexto, relembra uma situação na organização em que uma funcionária, que recebia aproximadamente dois mil reais por mês, cometeu um erro que impactou um prejuízo para a empresa de cem mil reais. Esta mencionou o fato ocorrido, o presidente posicionou-se da seguinte forma: “Esse erro nem você, nem ninguém comete mais. Nós investimos cem mil reais pra aprender que não é dessa maneira que se faz. Isso tem que ser registrado, colocado nos papéis pra todo mundo conhecer, pra que ninguém volte a cometer esse erro”.

O processo de aprender com o erro na situação apresentada pelo TMT, acarretou mudanças no processo de tomada de decisão na empresa MN. A funcionária não foi demitida, mas, a partir desse acontecimento, os departamentos passaram a se reunir semanalmente, com o objetivo de apresentar três erros ocorridos, para então, discutir, procurar e registrar a melhor solução. A partir dos relatos das entrevistas, pode-se perceber que aprender com os erros envolve a troca de ideias, em um ambiente favorável para a criação e disseminação de conhecimento, por meio de trocas de informações, abertura ao diálogo da alta gestão e processos formalizados de aprendizagem.

4.2.2 Comunicação

Na sequência, pode-se verificar que a tomada de decisão dos TMTs estudados pode ser afetada pelo processo de comunicação. Esta macrotemática é composta pela comunicação formal, fatores que facilitam a comunicação e fatores que

dificultam a comunicação. Isso posto, apresentar-se-ão os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.2.2.1 Comunicação formal

A incorporação da comunicação formal como parte do processo estratégico foi evidenciada no contexto da alta liderança. Considerando a necessidade da disponibilidade integral dos gestores para a comunicação com a equipe e a impossibilidade da presença física, o aplicativo com seus grupos de mensagens converte-se em uma ferramenta estratégica, como uma prática de acompanhamento e comunicação. Identificou-se que a comunicação, via aplicativo de mensagens, permitiu mais abrangência no ato comunicacional, conforme constatado no relato, a seguir:

[...] tem o canal hoje, nunca foi tão importante a comunicação interna em uma organização, como as coisas precisam ser rápidas, não pode ser mais por memorando, até um *e-mail* já é muito, às vezes, carregado, então, às vezes, tem que ser uma informação rápida no WhatsApp, vídeos, áudios informam muito mais rápido, muito mais prático, mais simples (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDIR1).

As formas de comunicação, principalmente a presencial, são praticadas pelos gestores entrevistados. Pode-se averiguar que a escuta ativa, a compreensão da mensagem, envolvimento, discussões saudáveis de informações e consciência situacional são essenciais para o desenvolvimento da comunicação efetiva com a equipe. Os gestores das Empresas BT e MT ressaltam que, após o consenso da equipe, é de extrema importância a formalização dos processos e fluxos, estes fazem parte do alcance dos objetivos e qualidade da comunicação, conforme se verifica nos relatos, a seguir:

[...] se é uma decisão que vai impactar na equipe, a gente reúne a equipe e formaliza isso, ou se formaliza verbalmente, ou se é uma coisa mais complexa, que mexe em alguns processos, a gente tem que formalizar isso por escrito. Fazer uma espécie de procedimento (EMPRESA BT, ENTREVISTADO BTGER1).

[...] eu tenho o gerenciamento diário da rotina que é uma reunião que acontece em pé, 20 minutos, todos os dias às 10 horas. Então, tem uma parte dessa reunião no final, que a gente chama de assuntos gerais, e esses assuntos gerais é uma via de mão dupla tanto pra que eu informe situações que precisam ser informadas ou que eles tragam das suas áreas. Então, é

um momento que além de tratar dos problemas, eu utilizo pra fazer uma espécie de integração, pra que a área do PCP, ela consiga enxergar que uma ação dela dá um impacto muito grande na produção (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTGER1).

Outro ponto constatado diz respeito ao fato de a comunicação divulgar e disseminar as informações, possibilitando que estas sejam repassadas de forma adequada, permanente e contínua. Essa constatação remete à fala do entrevistado MTGER1, quanto à necessidade de uma comunicação interna eficaz, tendo em vista que os indivíduos devem estar bem informados, para que possam se envolver e agir de acordo com os princípios da organização. Nesse mesmo sentido, o entrevistado CNGER2 menciona que melhorias na troca de informações intra e entre setores permitem que a boa gestão seja vista como resultado de um trabalho integrado, articulando os diversos saberes.

Além disso, observou-se que a formação de um colegiado executivo representa um meio para a comunicação formal, permitindo a discussão de temas estratégicos que envolvem os principais gestores da organização, conforme apresentado no relato, a seguir:

[...] a responsabilidade eu sei que é minha frente ao Banco Central, frente ao conselho, eu que respondo essas coisas, mas como você cria um senso crítico e um pensamento muito estratégico para todos? A gente costuma dizer que a consciência precede a competência, então reúno semanalmente com os cinco gestores das grandes áreas, que chamamos de colegiado executivo, quando definimos as estratégias (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDIR1).

Pode-se verificar que os resultados apontam para um estabelecimento de processos de comunicação formal na organização, que permitem que a tomada de decisão seja realizada de maneira adequada. Ainda de acordo com as entrevistas, a organização estabelece ações gerenciais para o desenvolvimento da comunicação formal com a equipe.

4.2.2.2 Fatores que facilitam a comunicação

Emergiu do campo estudado que outra característica importante relacionada ao processo de tomada de decisão concerne a fatores facilitadores da comunicação, quais sejam: comunicação transparente; escuta ativa; filtragem de informações que vêm do superior antes de passar para a equipe: e, ausência de definição de

nomenclatura de cargos.

Os resultados destacam também a importância da comunicação transparente no sentido de construir decisões da organização em conjunto. Nesse processo de comunicação, o líder e o liderado relacionam-se mutuamente o que causa uma relação de interdependência entre ambos. Conforme se pode destacar no relato do entrevistado CNDIR1: “Eu deixo muito claro o que a empresa espera da gente e o que eu espero do time que está comigo, eu acho que assim clareza e transparência na comunicação é o que define o teu resultado”.

Por outro lado, por mais que a comunicação transparente seja importante no ambiente organizacional, há também outro fator relevante que é a escuta ativa, que precisa ocorrer de forma genuína, conforme se pode verificar, a seguir:

[...] normalmente, na comunicação eu faço o processo inverso, eu comunico muito pouco, os coordenadores trazem pra reunião os assuntos estratégicos que estão rodando com eles nas áreas, porque têm muita interferência de outras áreas, né? Porque é uma área de apoio, não dá pra centralizar (EMPRESA U, ENTREVISTADO USTT1).

Para complementar, o entrevistado CNDIR1 salienta a importância da filtragem da informação antes de passar para a equipe. Ressalta que não está relacionada à omissão das informações, mas, sim, o modo como é repassada. Haja vista que o gestor pode motivar ou desmotivar a equipe, por meio de sua comunicação e estratégias utilizadas. Nesse sentido, destaca que:

[...] é necessário servir de filtro que, às vezes, tu tem decisões que tu tem que tomar que não são e que vêm de cima e que tu precisa dar uma filtrada na forma como tu vai levar pra equipe, pra que tu não acabe desmotivando, desestabilizando a equipe. Então, eu creio que a forma de comunicação, ela tem que ser sempre, as pessoas têm que confiar naquilo que tu fala, e só vão confiar se tu souber do que tu está falando, tiver propriedade e tu também comprar a ideia que te venderam pra tu poder repassar (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNDIR1).

Pode-se ainda evidenciar que a comunicação é facilitada, quando há diminuição nos níveis hierárquicos de uma empresa. O entrevistado MNPRES1 relata que poucos níveis hierárquicos possibilitam um melhor fluxo de informações entre as equipes, destacando que em sua organização são adotados três níveis hierárquicos: “[...] nível profissional, nível de gestão e o nível de decisão estratégica. No dia a dia, a gente tem uma equipe de direção e a gente não olha cargo, não temos cargo nos cartões de visita e as informações são transparentes”.

Ainda, constata-se que, ao adotar uma menor hierarquização em sua estrutura, a empresa MN instigou um maior grau de respeito entre os níveis hierárquicos, ao mesmo tempo que facilitou o compartilhamento do conhecimento entre eles.

4.2.2.3 Fatores que dificultam a comunicação

Surgiu do campo estudado que outra característica importante relacionada à tomada de decisão refere-se aos fatores que dificultam a comunicação durante esse processo, a saber: falta de entendimento da equipe e ausência do gestor.

Pode-se verificar que a comunicação também desempenha papel importante na compreensão de diferentes situações, na construção de relacionamentos e de pressupostos comuns. Contudo, quando isso não acontece, dificulta o processo de tomada de decisão dos TMTs. O entrevistado SDGER3 reconhece que a responsabilidade de desenvolver o potencial de entendimento dos indivíduos é resultante da forma como ocorre essa comunicação com a equipe, conforme se salienta, a seguir “A gente direciona, mas tem que forçar uma decisão, que, às vezes, se faz importante, é sinal que em algum momento você não engajou, não motivou, não teve significado, não deu a informação suficiente pra equipe chegar junto”.

Diante disso, o líder desempenha um papel fundamental na forma como transmite a informação, pois, a partir da constante interação com os liderados, ele constrói e reconstrói significados em conjunto com todos, considerando o conteúdo e os sentimentos envolvidos. No entanto, para o entrevistado BTSUP1, há certos momentos em que o líder ausenta-se dessa responsabilidade, ou por não saber resolver o problema, ou devido a outras demandas que impossibilitam sua capacidade de conduzir tais situações. Desse modo, a ausência do líder deixa de garantir uma “transmissão segura” da comunicação, para que a prática ocorra de acordo com o planejado.

Também é evidenciado nas entrevistas que a ausência física do líder na organização compromete a comunicação, uma vez que a prática da comunicação face a face como estratégia de comunicação é necessária, como constatado no relato, a seguir:

[...] a gerente estava aqui e foi transferida para São Paulo, e continua nossa gestora, então a gente ficou um pouco [...] não perdida, porque como a gente sempre já teve autonomia, a gente se vira sozinhos. Assim, mas de ter alguém pra defender e ajudar, porque que nem falou, tem a questão da hierarquia, mas sempre tu precisa de uma ajuda, um apoio, um colinho lá, tu vai na coordenadora, 'Oh! me ajuda que eu já tentei de tudo e não vai'. Então, um pouco, a gente sentiu essa distância (EMPRESA ML, ENTREVISTADA MLANALIS1).

A entrevistada enfatiza que as rotinas são bem administradas a distância. O que fica como desafio da liderança, que está distante, é o enfrentamento dos medos e angústias da equipe, perante os desafios organizacionais. Nesse sentido, o entrevistado CNGER2 ressalta a importância de estabelecer-se uma comunicação próxima e eficaz entre líderes e liderados, permitindo, assim, entender seus anseios e preocupações. Todavia, diferentes fatores influenciarão nesse processo tanto facilitadores quanto dificultadores devem ser gerenciados pelos líderes no processo comunicacional da organização.

4.3 COMPREENDER A INTERAÇÃO ENTRE OS SABERES E A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICAS

Ao compreender a interação entre os saberes e a tomada de decisão estratégica, a partir da análise do conteúdo das entrevistas, identificou-se quatro macrotemáticas de análise, sendo elas: gestão de problemas e gestão que inspira, compartilhamento dos saberes e relacionamento. Desse modo, serão apresentados os resultados deste estudo separados por macrotemáticas e as micrtotemáticas.

4.3.1 Gestão de problemas

A macrotemática gestão de problemas compõe-se pelas seguintes microtemáticas: metas, incertezas e conflito que os TMTs das organizações julgam necessários como saberes da alta liderança para exercer as atividades. Na sequência, apresentar-se-ão os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.3.1.1 Metas

Quando se observa a macrotemática de gestão de problemas, um fator importante refere-se à dificuldade de os líderes e liderados compartilharem as

mesmas metas. Os TMTs entrevistados argumentam que a presença de cobranças é um dos diversos desafios no contexto da alta liderança, que podem ser divididas da seguinte forma: uma delas são as próprias metas individuais e a outra refere-se às metas de seus times. Nesse contexto, a dificuldade dos líderes está em encontrar o equilíbrio entre pressionar e incentivar os indivíduos a cumprir os objetivos da organização.

Diante do exposto, o entrevistado MTSUP1 destaca: “tenho dificuldade de cobrar, de ser incisivo sabe, né? Então, muitas vezes, eu vejo que as pessoas poderiam ter dado um resultado melhor, mas vou lá e faço”. Desse modo, é possível evidenciar nas entrevistas que é essencial a participação ativa da liderança no apoio à equipe, no acompanhamento da realização das ações e no incentivo aos envolvidos na busca dos resultados.

O entrevistado MTSUP1 ressalta que a habilidade de desenvolver as pessoas, não fazer por elas, faz parte do seu próprio processo de desenvolvimento. Porque a armadura da obediência e do controle faz com que o trabalho perca sua profundidade. Complementa, ainda, que quanto menos elas entendem seu esforço para o atingimento das metas, menos engajadas tornam-se para contribuir com os objetivos maiores da organização.

Sob tais circunstâncias, o entrevistado CNGER2 destaca que os saberes desenvolvidos pelos TMTs proporcionam habilidades para engajar a equipe na consecução das metas impostas pela organização. Tendo em conta a relevância dos membros da equipe, para o desenvolvimento das atividades, deve-se vislumbrar essa atuação não apenas como uma consequência para permanência na empresa, mas, sim, uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

[...] pra onde estamos indo, ok, e que competências eu preciso pra chegar lá; então aí é mexer em toda estrutura principalmente de cultura pra chegar lá. A maioria das vezes não é nem trocar pessoas, nem sistema, *software*, os grandes investimentos que a gente normalmente chama de periféricos. O que as pessoas são capazes de entregar é surpreendente. As pessoas conseguem entregar muito mais do que elas imaginam” (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

Corroborando com a afirmação anterior, a entrevistada MLANAS1 destaca que, além de o líder estar junto com a equipe e desenvolvê-la, é necessário a transparência nos processos para que as metas sejam atingidas, conforme relata: “como a gente acaba estando junto com as questões de metas da companhia, a gente

faz todo esse controle junto com a controladoria, então a gente acaba tendo bastante informação e é bem transparente isso com a gente”. Nesse sentido, verifica-se que ao estabelecer a transparência dos processos, poderá haver confiança de ambos os lados, líderes e liderados.

4.3.1.2 Incertezas

Para a maioria dos entrevistados, a incerteza está presente no cotidiano dos tomadores de decisão. Desse modo, os saberes que os TMTs detêm irão garantir uma atuação de maneira mais adequada em um cenário incerto. Associado a isso, na medida em que os cenários vão se modificando, consoante o dinamismo do ambiente, deve-se adequar as estratégias e a tomada de decisão, conforme descrito abaixo:

[...] por que as pessoas desistiram do Facebook? Não tem explicação. Por que as pessoas desistiram do Orkut? Não tem explicação. Então, hoje você diz assim - tá bom, eu fixo o alvo maior, aonde eu quero ir e tem coisas que você vai ter que voltar no meio do caminho. E aí, eu tava pensando que eu ia usar o Facebook como ferramenta aqui, já to vendo que isso aqui não serve mais. Joga fora e corrige a rota. Essas são as decisões estratégicas do dia a dia, mas você sabe aonde quer chegar” (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

Nessa sequência, os entrevistados destacam que formular estratégias exige tanto a capacidade de planejamento e de olhar para o futuro quanto a observação e análise do passado, na busca de um padrão comportamental. Nesse processo, também se observa a necessidade da criatividade e da capacidade de entender as necessidades dos outros. O entrevistado BTGER1 destaca que: “tomar algumas decisões é incerto, daqui a pouco é falta de dados e fatos mesmo, né? Que, às vezes, tu precisa tomar uma decisão e tu não tem muito tempo, não tem muito elementos”.

Por outro lado, essas incertezas não são somente observadas em cenários externos, mas também no contexto interno da organização. O entrevistado CNGER1 salienta que sua atuação compreende a liderança de uma unidade de negócio composta por uma equipe numerosa de indivíduos, entretanto, ao mesmo tempo, é subordinado a uma diretoria regional em que são observadas diversas mudanças. O entrevistado expõe que: “Em um ano, mudou cinco vezes a diretoria da companhia e consequentemente meu chefe direto”. Nesse ponto, o entrevistado menciona ainda que é necessário que os líderes detenham saberes que assegurem a efetividade das

estratégias estabelecidas pela organização, para que, assim, reduza-se a incerteza e estabeleça-se um mínimo de previsibilidade quanto ao comportamento.

4.3.1.3 Conflito

Os resultados do estudo indicam que, no que concerne à gestão de problemas pelos TMTs, um elemento comumente observado refere-se aos conflitos no contexto da empresa. Inevitavelmente, os gestores deparam-se com situações conflitantes que elevam o nível de estresse. O entrevistado CNDIR1 enfatiza que: “A minha cobrança aqui é no negócio, e aqui nós podemos divergir e se estranhar, mas não levar pro CPF. Saiu daqui: vamos lá, vamos fazer o nosso *happy hour*, jantar juntos, vamos conversar. Acabou aqui. Pra mim é fundamental isso”

Diante do exposto, se em um grupo existem pessoas de estilos interpessoais diferentes, há uma tendência ao conflito entre elas, visto que o comportamento humano é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, pois cada um tem seu universo particular, composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos. A entrevistada UCOORD1 corrobora com o entrevistado da empresa CN, conforme destaca no relato, a seguir: “Se tem um interesse comum a tomada de decisão surge naturalmente, quando não tem, tem conflitos, aí tem que ficar havendo negociação pra tomar as decisões”.

Dessa maneira, o entrevistado da empresa BT destaca que a atuação do líder é conduzir a resolução de conflitos, evitando que as decisões sejam tomadas por meio de pressões em que os envolvidos sejam forçados a se conformar ao modo de pensar da maioria do grupo. Já que, de acordo com os entrevistados, tais atitudes podem fazer com que alguns indivíduos com dúvidas ou diferentes pontos de vista evitem desviar-se do que parece ser consenso do grupo. Isso gera insatisfação do indivíduo envolvido, e pode atrapalhar o desenvolvimento dos saberes nesse grupo, é necessário o entendimento dos diferentes posicionamentos, conforme linha de pensamento do entrevistado, a seguir:

[...] normalmente a gente vai enxergar conforme os nossos vieses, a nossa lente então a gente precisa, às vezes, entender o pensamento do outro e porque ele está pensando dessa forma, né? E não, necessariamente, que isso vá afrontar uma maneira de a gente pensar, né? Então, o ideal é a gente entender porque essa pessoa pensa diferente da gente, e talvez conversar

sobre isso e chegar ao entendimento (EMPRESA BT, ENTREVISTADO BTGER1).

Pode-se perceber que a conduta gerencial do BTGER1 mediante conflitos é procurar conhecer, antecipadamente, as causas dos problemas e incentivar a participação da equipe na resolução de situações dessa natureza. Outra estratégia mencionada foi a atenuação da situação conflituosa, pois busca contornar a situação e minimizar as diferenças entre as pessoas envolvidas no problema.

Para os entrevistados, entende-se que, na maioria das situações, a resolução dos conflitos representa elementos geradores de mudança e do desenvolvimento da organização, visto que além do comportamento humano, há também conflitos relacionados à origem estrutural, que se refere a normas, políticas, procedimentos e fluxos de informações da própria empresa. Finalmente, a origem externa em que muitos conflitos vindos do mundo externo são necessários, fazendo parte do negócio, como tensões de mercado, aspectos de entidades públicas e governo.

4.3.2 Gestão que inspira

A macrotemática gestão que inspira consiste nas seguintes microtemáticas: gestão de tempo, confiança e liderança pelo exemplo em que os TMTs das organizações julgam necessários como saberes da alta liderança para exercer as atividades. Em vista disso, serão mostrados os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.3.2.1 Gestão do tempo

Relativamente à gestão que inspira, um fator que contribui para esta macrotemática é a gestão do tempo. Pode-se evidenciar que os TMTs gerenciam suas agendas de modo a disponibilizar tempo e espaço para realização de atividades que considerem essenciais, a saber: o desenvolvimento dos líderes imediatos e o processo de mudança. A partir dos resultados, pode-se perceber que a gestão do tempo permeia a rotina dos TMTs e seu processo decisório. As entrevistas permitiram comprovar que as consequências da organização, sejam elas positivas sejam negativas, estão diretamente relacionadas às ações ou ausência de ações no gerenciamento do tempo por parte dos TMTs.

Diante disso, os entrevistados relatam que a adoção de um processo decisório adequado exige que a organização aja de modo a propiciar o desenvolvimento de suas equipes, bem como de seus processos de mudança.

[...] o trabalho mais importante que a gente vem fazendo hoje é o desenvolvimento dos gestores e na integração das áreas, fazendo uma integração, fazendo com que as áreas se integrem e trabalhem dentro de uma forma mais organizada, mais fluida, com mais sinergia. Isso é o grande trabalho, extrair um pouco mais do desempenho das pessoas hoje (EMPRESA BT, ENTREVISTADO BTGER1).

[...] eu entendo que cada negócio tem as suas características. Negócio da saúde tem uma forte legislação regulatória. Existe uma constante mudança em todos os sistemas e nos processos internos, ter uma equipe qualificada dentro do perfil que você precisa; se você tem uma equipe muito desforme você vai ter um esforço muito grande de gestão, você ter a equipe qualificada com o perfil desejado o processo, os projetos, as projeções fluem naturalmente (EMPRESA U, ENTREVISTADO UCOORD1).

Acrescenta-se ainda que o processo de mudança está diretamente relacionado à atuação dos TMTs, pois, conforme apresentado nos resultados, o diretor da empresa SD optou em compartilhar as decisões juntamente com seus gerentes em formato de colegiado. Desse modo, o entrevistado SDDIR1 menciona que conhecer os líderes imediatos requer uma rigorosa avaliação em relação a metas claras e transparentes, por meio de um bom sistema de *feedback*. O entrevistado esclarece ainda que, dessa forma, é possível avaliar melhor a capacidade da organização, de lidar com as drásticas mudanças que podem ser necessárias para sobreviver à tempestade e posicionar a empresa para momentos menos turbulentos.

Para tanto, o entrevistado SDGER4 argumenta que, antigamente, a tomada de decisão era muito específica e segmentada. Com o novo modelo de gestão, como colegiado, a empresa passou a ter um olhar mais sistêmico, conforme relatado abaixo:

[...] com o colegiado hoje conseguimos trabalhar mais interdependente e tomar as decisões com um olhar mais sistêmico ele é fundamental hoje pra estratégia, né? Isso faz com que a gente consiga ganhar mais espaço, consiga evoluir melhor naquilo que a gente deseja, né? Porque a gente bota toda energia naquilo que de fato é prioridade. Eu acho que, pra mim, isso resume um pouquinho do passo super bacana que a gente deu e que tem dado muito resultado pra gente (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDGER4).

A partir dos resultados, observou-se que, embora os TMTs compartilhem responsabilidades similares, o modo específico como gerenciam seu tempo para atender às responsabilidades podem variar, dependendo da relação de governança

que dispõem com a organização e com o tempo de experiência no cargo. Dessa maneira, pode-se evidenciar que os liderados das empresas MN e SD enfatizam que a experiência de trabalhar com o atual TMT é algo desafiante, ao mesmo tempo, um ato de inspiração, estes são flexíveis e rápidos na adaptação às mudanças do mercado. Por sua vez, requerem de seus líderes imediatos não apenas o talento e a habilidade de influenciar suas equipes, mas também saber gerenciar o tempo, organizar e transformar conhecimentos, recursos e esforços em resultados, na prática cotidiana.

4.3.2.2 Confiança

As entrevistas e a observação permitiram identificar que, no que se refere a gestores que inspiram, a confiança é outra característica relacionada a estes saberes. Além disso, ressalta-se que a evolução dessa característica ao longo do tempo impacta na tomada de decisão estratégica, uma vez que o processo de mudança estratégica pressupõe que os TMTs tomem decisões em contextos permeados por incertezas. Diante da impossibilidade da certeza, procuram elementos que favoreçam a confiança em suas escolhas e opções, a fim de que riscos possam ser assumidos, a confiança surge como uma possibilidade para que a decisão seja tomada e a mudança organizacional efetuada.

Os entrevistados da empresa SD acreditam que a confiança é um processo de construção, evolução e aprendizado entre os líderes e liderados, ela é dinâmica e construída ao longo do relacionamento, na medida em que as expectativas em relação ao comportamento confiável do outro confirmam-se, a relação em nível de confiança solidifica-se e aumenta. Segue relato do entrevistado SDGER3, referente à confiança depositada na equipe:

[...] se tiver uma situação pode vir que eu to junto, e tem que confiar em mim, e eles têm que saber que eu confio neles, e isso porque quando tem uma relação de confiança tudo acontece porque eles vão ter várias situações do dia a dia. Eu, nesses 20 anos, já enfrentei várias situações, quando tu sabe que tem alguém quem te apoia é diferente (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDGER3).

Referente a um ambiente organizacional em processo, transformação e readequação de estruturas, o entrevistado CNGER1 aponta que a confiança envolve um trabalho contínuo e sincronizado com os liderados, conforme evidenciado no

relato, a seguir:

[...] ainda mais na empresa hoje, passando por uma grande confusão, né? Que tá de transformação, de readequação de estruturas, é, as coisas ficam perdidas, as pessoas ficam inseguras, e se você não conseguir trazê-las e ter essa confiança. Pra mim, hoje, esse é foco principal, integrar uma estratégia pensada, desenhada, estudada, calculada e aplico na ponta sem prejuízo para as pessoas. (EMPRESA CN, CNGER1).

Por outro lado, a entrevistada MLBP1 destaca que a: “confiança é um negócio danadinho”, porque as pessoas acham que confiam, mas na verdade existe uma “harmonia artificial” nas relações. Que essa harmonia artificial indica:

[...] a gente se dá bem, a gente se ama, a gente se gosta, a gente não briga, na reunião, né? Mas a gente sai da reunião com a sensação de que devia ter falado um negócio e não falou por medo, ou a gente está na reunião com 10 pessoas, nós duas saímos da reunião e a gente faz uma reunião da reunião, pra falar, porque na hora não tem coragem de falar (EMPRESA ML, ENTREVISTADA MLBP1).

O desenvolvimento da confiança na empresa ML faz parte dos treinamentos na Academia de Liderança, proposta pela organização. Uma das atividades que ocorreu neste treinamento foi expor-se perante a equipe, conforme relato da entrevistada MLBP1: “mostrei a maior dificuldade que eu vi na minha vida, qual é o meu maior medo, o que me deixa insegura, qual foi a minha maior conquista e compartilhei com o time a minha roda da vida”. Complementa que, após essa atividade, iniciou um processo de aproximação dos líderes com seus liderados dentro da empresa.

Diante dos achados das entrevistas, pode-se destacar que a confiança é conquistada por meio de ações e comportamentos entre líderes e liderados. Compartilhar informações, conhecimentos e experiências são atitudes de líderes que estão dispostos a construir uma relação de confiança. Ao estimular o desenvolvimento de um colega ou liderado, o TMT demonstra que confia e que também merece confiança. A relação de confiança no trabalho só pode ser estabelecida em um terreno de sinceridade, coerência e verdade nas ações.

Por outro lado, conforme evidenciado nas entrevistas, a confiança não é uma tarefa fácil, é um liame que mantém as equipes e as organizações unidas. Ignorar problemas de confiança prejudica no desempenho do TMT, das equipes e da organização. Desse modo, a confiança é como um processo em camadas, contínuo

e de construção lenta que acontece a todo momento no ambiente organizacional.

4.3.2.3 Liderança pelo exemplo

Assomou do campo estudado que outra característica importante relacionada à interação entre os saberes e à tomada de decisão, concerne à liderança pelo exemplo. Essa microtemática abrange o comportamento dos líderes, representando, além do simples posicionamento hierárquico, também a ação inspiradora que os TMTs compartilham decisões, formam sucessores, desenvolvem competências, motivam a equipe e conquistam a confiança dos liderados. Suas ações remetem resultados positivos para o grupo, consequentemente, para os negócios, visto que as mudanças só ocorrerão se o comportamento do TMT, em relação a seus imediatos mudar, se seus imediatos também forem modelos para suas respectivas equipes, assim por diante, num movimento em cascata para os demais níveis da empresa. São os TMTs, ditos como lideranças inspiradoras, que desenvolvem os saberes por meio de suas relações e vivências, que são desempenhados nas ações e nas práticas cotidianas.

[...] uma das minhas funcionárias foi para São Paulo, disse, assim pra mim, quando ela saiu, que a coisa que ela mais aprendeu comigo foi o posicionamento, né? Então, é como se posicionar, não deixar as coisas caírem sabe, isso é uma coisa que eu posso trazer com propriedade que é reconhecido (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTGER2).

O líder atua como agente de mudanças, influenciando e inspirando pessoas, desse modo, precisa apresentar um discurso coerente com suas ações. Nesse âmbito, o entrevistado da empresa CN destaca que seu comportamento requer incentivar os subordinados de forma positiva, provocando seu engajamento e cooperação.

[...] ouve as pessoas, tu tem dados e fatos, mas tu tem sentido; entenda quem vive o movimento porque, às vezes, tu tem que tomar decisões que vão afetar pessoas ou regiões que tu não conhece, fala com alguém que está lá, vivendo o dia a dia, eu não posso tomar uma decisão em Porto Alegre que afeta Caxias sem falar com a pessoa de Caxias; ouça bastante; compartilhe bastante pra tomar decisão (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNDIR).

Diante disso, os TMTs da empresa SD utilizam o termo “aconselhamento”, para descrever a liderança pelo exemplo. É necessário ter visão sistêmica para a tomada de decisão e muita conversa, mas é preciso ir além disso, falar com as

peças que estão envolvidas no processo, conforme destaca o entrevistado SDGER1: “eu preciso tomar uma decisão sobre desenvolver um projeto de educação de sucessão familiar, preciso reunir o assessor de crédito, o gerente de desenvolvimento que tá lá diretamente nas agências, gestão de pessoas, eu e mais um profissional da minha área que vai cuidar disso”.

Nessa perspectiva, a liderança pelo exemplo está diretamente relacionada à humildade, conforme pode ser evidenciado no relato do entrevistado SDGER4: “então, pra tomar a decisão com certeza você precisa estar bem embasado e te aconselhar com quem quer que seja de áreas e de posições diferentes”. Nesse aspecto, os líderes são aprendizes contínuos e ótimos ouvintes, são cientes de suas imperfeições, limitações e são vulneráveis, o que os tornam mais humanos e acessíveis.

Por fim, pode-se destacar nas entrevistas que a liderança pelo exemplo apresenta coerência entre o discurso e a ação e compartilha valores. Envolve, também, valores morais, conforme mencionado pelo entrevistado CNDIR1: “em uma empresa privada a gente está aqui pra dar resultados pro nosso acionista, mas também a gente tem uma marca, um nome a zelar”. Tais circunstâncias apontam que a atuação do líder como exemplo conhece seus pontos fortes e a desenvolver, ao mesmo tempo dispõe de clareza de valores e convicções.

4.3.3 Compartilhamento dos saberes

A macrotemática compartilhamento dos saberes compõe-se pelas seguintes microtemáticas: aprender ao ensinar e a tomada da consciência que os TMTs das organizações julgam necessários como saberes da alta liderança para exercer as atividades. Em vista disso, demonstrar-se-ão os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.3.3.1 Aprender ao ensinar

Ao se tratar do compartilhamento dos saberes dos TMTs na organização, os resultados indicam a necessidade de aprender ao ensinar. Esse é um desafio observado no contexto da alta liderança influenciado pelo ambiente demasiado competitivo. Nesse processo de aprender ao ensinar, o TMT assume um papel de

protagonista que busca transformar a organização a partir de medidas inovadoras e criativas. Muitas vezes, esses líderes utilizam suas experiências anteriores para compartilhar seus conhecimentos para os demais membros da equipe. Conforme situa o entrevistado MLCOOR2: “eu conto uma história minha, de como eu resolvi o problema, ou eu conto de uma experiência que eu tive em outra empresa, ou como eu lidei”.

Nesse sentido, o gestor da empresa SD destaca: “sou gestor de líderes, a cultura é feita por esses líderes no dia a dia, eu tenho trinta e uma pessoas sob minha gestão, essas trinta e uma têm outros trezentos e cinquenta”. Nessa fala, torna-se explícito pensar que, da mesma forma que o TMT planejou e decidiu o futuro da organização, as pessoas com as quais interagiu e as situações que vivenciou, de alguma maneira, moldam sua forma de agir. Os resultados sugerem que os saberes da alta liderança são produtos de seu percurso que impactam no seu modo de tomar decisões estratégicas em um determinado ambiente organizacional. Por conseguinte, a experiência do TMT permite saber qual é o problema de negócio que demanda solução, visto que é este que indicará se a mudança necessária reside na estratégia, na cultura, em ambas ou em alguma outra dimensão; logo, estar junto com os líderes imediatos possibilita maior assertividade, conforme evidenciado no relato, a seguir:

[...] então, é importante que eu esteja muito próximo pra que eles transmitam a cultura certa, eles têm a maior quantidade de pessoas dentro da nossa organização, então atitude de estar lá, de fato, e reservando, cultivando, trazer de volta, se for necessário, reforçando positivamente: ‘oh! tá no caminho, por aqui’, ou seja, fazendo desenvolvimento deles de fato (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDGER2).

Nesse contexto, o entrevistado CNGER2 destaca que: “a curva de aprendizado não é uma linha reta, sempre digo para a equipe sugerir ações, é necessário melhorar e aprender coisas novas”. Diante do exposto, pode-se perceber que o aprender ao ensinar não é um processo linear, visto que, quando algo foi significado e conceituado, o pensamento não se interrompe. Para isso, é necessário tolerar a frustração, enfrentar a turbulência emocional, aprender em uma modalidade construtiva supõe modificações, novas interpretações do mundo, posicionamentos diferentes que possibilitem a atribuição de significados, não mera transmissão de conteúdo. Aprender ao ensinar condiz para compreender o processo realizado, elaborar novos mapas, em que os liderados tenham autonomia e não sejam limitados

por aquilo que o líder fornece.

Mediante as entrevistas, pode-se salientar que os líderes reconhecem que cada passo do aprendizado envolve atividades comuns como coleta de dados, diálogo e tomadas de decisão. Assim, ficam sensíveis aos riscos e às barreiras que impedem o aprendizado, em algumas ocasiões, precisam desviar as atenções do conteúdo para o processo.

4.3.3.2 Tomada da consciência

A análise das respostas possibilitou a identificação que a tomada da consciência é outra dimensão presente no que se relaciona aos saberes da alta liderança. Pode-se perceber que quando uma ação fracassa, o TMT não apenas procura os pontos em que houve falha na tomada de decisão, mas também toma consciência propondo novos *insights*.

Nesse sentido, a entrevistada MTANALIS2 relata: “nós queríamos aprovar o projeto de endomarketing, isso vinha todo ano, a gente tem que fazer porque não dá mais. Daí batia na direção e voltava. Batia e voltava”. A partir da negativa, a entrevistada destaca que houve um momento de conscientização em que se constatou que os argumentos utilizados para justificar o projeto não foram suficientes. Assim como vislumbraram que não estava apropriado para o negócio, bem como a própria gestora do RH, juntamente com a analista, não estava convicta da efetividade do projeto.

Nessa perspectiva, o compartilhamento dos saberes ocorreu a partir do momento em que passaram a avaliar e tornaram evidente, tanto a gestora quanto a analista, a existência de uma contradição entre a perspectiva do TMT e a forma como o projeto foi desenvolvido. Conforme mensurado no relato a seguir, demonstra-se como ocorreu a tomada da consciência:

[...] se tu não estás convencida como é que tu convence alguém? Então, a gente já vem trabalhando, sempre ir com todas as informações porque a gente é muito questionada. - Tá, tu não pensou nisso, não pensou naquilo. É muita preparação, é conversar com outras pessoas, é chamar e dizer: - tu entendeu? O que eu poderia pensar que eu não estou pensando? O que eu poderia olhar que não estou olhando, pra não deixar nenhum furo? (EMPRESA MT, ENTREVISTADA MTANALIS2).

Entretanto, quando não há espaço para troca de experiências, devido à

quantidade de problemas diários e demanda de trabalho operacional, a tomada da consciência ocorre de forma mais lenta, a reconstrução, configuração e assimilação advêm de forma gradual, conforme as situações vividas pelos tomadores de decisão, pode-se perceber no relato da entrevistada UCOORD1: “[...] acontece muito pouco o compartilhamento de informações, ideias, de experiências e quando acontece, no meio de uma discussão calorosa, então, você acaba absorvendo o conhecimento do outro por osmose ou por alguma coisa crítica que aparece”.

Há também, a tomada da consciência, a partir de uma decisão equivocada, os erros fazem parte do aprendizado do TMT. Portanto, salientou-se que a experiência é um ponto relevante nesse processo que auxilia o gestor nas decisões a manter, ajustar ou modificar alguma ação futura com base nas ações do passado. O entrevistado CNDIR1 menciona que: “[...] essa aqui eu poderia ter feito melhor. Pra que em uma próxima volta, tu tome a decisão com maior assertividade, né? E eu acho que isso tu ganha com experiência, tu ganha com humildade, tu ganha com parceria com o teu time”.

A tomada da consciência permite que os TMTs sejam capazes de idealizar, desvendar e construir estratégias para alcançar seus objetivos, pois, quando esta é acionada, os resultados tornam-se mais sólidos e orientados para o sentido pessoal, interiorizados, passam a fazer parte do TMT. A partir dessa tomada da consciência, conseguem identificar suas incapacidades e analisar com mais precisão as perturbações ao longo do caminho, adequando assim seu comportamento.

4.3.4 Relacionamento

A macrotemática relacionamento é composta pelas seguintes microtemáticas: conexão dos saberes e o consenso da alta liderança, que os TMTs das organizações julgam necessários para exercer as atividades. Diante disso, serão apresentados os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.3.4.1 Conexão dos saberes

Ao longo das entrevistas, pode-se notar que a promoção da conexão dos saberes no contexto da alta liderança é relevante no processo de tomada de decisão dos TMTs. Essas conexões são essenciais quando se busca vislumbrar cenários

futuros, desvincular os TMTs das decisões urgentes e instigar sua capacidade de realização.

O processo decisório nas organizações exige saberes da alta liderança sobre cenários futuros, uma vez que, em tempos de crises ou incertezas, a liderança assume um papel essencial: aceitação do inevitável, por um lado; e, ações rápidas e conscientes, por outro; cultivar em si e na equipe a capacidade de explorar, aprender e crescer é desafiante. Nessa perspectiva, o entrevistado SDIR1 argumenta que pensar em longo prazo em um ambiente competitivo é provocador: “pra cinco anos já é um bom desafio; então quando a gente olha para frente, precisa criar um cenário de futuro; qual é a organização que você tá buscando criar pra daqui a cinco anos?”. Diante do argumento, percebe-se que diferentes conhecimentos são necessários para entender os fatores críticos de sucesso das estratégias.

O entrevistado destaca ainda que, por vezes, o: “processo de tomada de decisão é muito solitário, mas a gente tem momentos de intuição e envolvimento da equipe”. Assim sendo, pode-se evidenciar que, embora a construção da estratégia contemple momentos de solidão, o engajamento dos demais membros da equipe na identificação dos fatores-chave é essencial, tais elementos possibilitam à organização estabelecer cenários futuros, de acordo com seus interesses.

Outra característica presente nas entrevistas, relacionadas à conexão dos saberes, é a capacidade dos TMTs de se desvincularem das urgências das atividades do cotidiano, focando-se naquelas que direcionam às estratégias da organização. Nesse âmbito, os entrevistados das empresas SD e MN destacam a relevância de empoderar a equipe, para que esta assuma as decisões urgentes que requerem ações imediatas, proporcionando aos TMTs tempo necessário para monitorar o ambiente interno e externo e traçar as metas da organização.

[...] pra você trabalhar no nível de uma decisão veja que faz uma conexão, quando você sai da urgência e fica no estratégico. A urgência está vinculada à rotina diária, você não vai sobrar tempo pra fazer essas conexões e as decisões vão ficar mais complexas (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDIR1).

[...] a urgência só chega pra ti se o time não resolveu. Então, se o time está empoderado, ele resolve os problemas, ele resolve as urgências, se é que elas surgem e, muitas vezes, você criar o futuro faz com que você não tenha urgências, tu fica no importante, né? Então, é um conjunto de fatores que ajuda a tomar a decisão (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1)

Os resultados deste estudo permitiram ainda identificar que uma condição

importante para a conexão dos saberes concerne à capacidade de realização dos tomadores de decisão. Essa capacidade vincula-se à forma como os gestores conseguem se comportar mediante situações adversas, desafiadoras e inesperadas, encontrando alternativas para efetivação dos objetivos da organização, conforme relato.

[...] no cargo que a gente tá, frente à dinâmica que é a área de serviço, a gente tem que tá sempre correndo atrás da máquina, no sentido de tá se adaptando às demandas, necessidades, problemas. E uma empresa, ela cresce muito para área, serviços próprios, negócios que a gente não era especialista, o desafio foi se adaptar, a formação das equipes também é um desafio que a gente vem se moldando ao longo do tempo (EMPRESA U, ENTREVISTADO USTTI).

As análises dos dados obtidos revelaram que a interação entre os saberes e a tomada de decisão estratégica está diretamente relacionada à conexão dos saberes dos entrevistados e a forma como assimilam o conhecimento na rotina diária. Sendo assim, os entrevistados asseguram que para a atuação dos TMTs é imprescindível que haja o empoderamento da equipe, para que assim possam se desvincular de problemas urgentes, focando-se em projetos de longo prazo. Ao mesmo tempo, as conexões dos saberes possibilitam aos tomadores de decisão promover sua capacidade de resolução, por meio do pensamento crítico, o aprender fazendo, permitindo a aplicação prática do aprendizado.

4.3.4.2 Consenso da alta liderança

No que tange à macrotemática relacionamento, averiguou-se que o consenso da alta liderança detém influência na tomada de decisão nas organizações. Quando ocorre uma reformulação dos valores, crenças e premissas relacionadas às práticas gerenciais, primeiro se esclarecem os papéis no alto escalão e critérios de tomadas de decisão ao longo do processo, para que, após alinhados, as informações sejam compartilhadas para os demais líderes. Dessa forma, ocorrem definições mais precisas e completas para ajudar a manter o alinhamento no longo prazo. Para os entrevistados, consenso não deve ser tratado como sinônimo de "unanimidade", mas, sim, como um nível de concordância necessário para finalizar uma decisão.

Na opinião do entrevistado MNPRES1, esse consenso pode ser dificultado, quando o conselho administrativo detém um pensamento distanciado da realidade e

das reais necessidades do consumidor:

[...] a maioria das pessoas que está hoje nos conselhos de administração, são pessoas que não vivem a realidade, são pessoas que já estão nos sessenta, setenta anos, que têm uma experiência de vida maravilhosa, mas não tem nada a ver com a modernidade. Alguns empresários é assim, ficou milionário, então tudo na vida deu certo, então ele está certo em tudo, tem esta arrogância, isso é difícil você conduzir e expressar nas reuniões (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

Nessa mesma circunstância, o entrevistado da empresa U relata a dificuldade de alcançar o consenso da alta administração com os demais níveis hierárquicos. A referida empresa conta com um conselho composto por membros com formação médica, muitas vezes, o diálogo com outros membros da equipe é complexo devido a diferentes visões, em virtude de formações acadêmicas distintas. No entanto, o entrevistado informa que a decisão operacional não é burocrática, referente às decisões estratégicas elas são mais complexas: “[...] as decisões são compartilhadas entre o conselho de administração que tem uma visão, tem os cooperados que tem uma outra visão, a gente tem a ferramenta do planejamento estratégico”.

Por outro lado, na empresa SD o consenso da alta liderança acontece em forma de colegiado. O ato de gestão em forma de colegiado permite a reflexão compartilhada com a equipe, em um primeiro momento, posteriormente, com os demais TMTs. Essa configuração possibilita a exploração de novos sentidos e novas possibilidades de intervenção da alta gestão. O entrevistado descreve:

[...] olhar no centro do mapa estratégico nosso, lá tem as respostas das seguintes perguntas: Agride os nossos valores? Entrega proposta de valor? Vai para o nosso objetivo estratégico? Após chegar essas respostas, pode tomar a decisão. E o mais importante, compartilhar com o colegiado, porque cinco pessoas pensando sempre vão ser melhor que um (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDGER2).

Em tal caso, pode-se perceber que os saberes são oriundos das experiências anteriores. Esse processo gera não somente novas práticas, como também a construção e consolidação de saberes. Por meio do colegiado, é possível compreender as relações que se estabelecem entre os envolvidos em suas práticas de trabalho, que se transformam e reconstroem os saberes anteriores.

4.4 IMPLICAÇÕES DA TOMADA DE DECISÃO NOS OUTROS NÍVEIS HIERÁRQUICOS A PARTIR DA MANEIRA COMO SE CONSTITUEM OS SABERES DA ALTA LIDERANÇA

Ao compreender as implicações da tomada de decisão nos demais níveis hierárquicos referente à forma que se constituem os saberes da alta liderança, identificaram-se quatro macrotemáticas, a saber: processo de mudança; *feedback*; reconhecimentos dos pares e da equipe; e, dilemas da liderança. Isso posto, serão apresentados os resultados deste estudo separados por macrotemática e suas respectivas microtemáticas.

4.4.1 Processo de mudança

A partir dos resultados do estudo, emergiu a macrotemática processo de mudança como uma implicação da tomada de decisão dos demais níveis hierárquicos. Essa macrotemática é formada por microtemáticas sobre engajamento da alta liderança e resistência à mudança. Em seguida, serão apresentados os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.4.1.1 Engajamento da alta liderança

As entrevistas permitiram identificar que o engajamento é uma característica importante relacionada às implicações da tomada de decisão dos TMTs nos demais níveis hierárquicos. A percepção dos TMTs demonstra o processo de engajamento do indivíduo em relação ao universo das atividades organizacionais.

A partir desta pesquisa, percebeu-se que os gestores que apenas dão ordens, retêm informações, tomam decisões unilaterais, não obtêm melhor desempenho de sua equipe. Conforme o entrevistado CNGER1, é essencial nas organizações que os liderados tenham acesso a dados que antes eram considerados privilegiados, assim como devem ser envolvidos no processo de tomada de decisão: “[...] a equipe deseja ter um certo grau de autonomia para realizar as tarefas, ou seja, querem orientação, mas também a liberdade no desenvolvimento de suas atividades”. A entrevistada UCOORD2 corrobora ao afirmar que: “[...] eu procuro sempre envolver, penso que as pessoas se engajam, a partir do momento que se envolvem”.

Nesse contexto, o engajamento dos membros da equipe é importante para a atuação dos TMTs. Nessas circunstâncias, o entrevistado da empresa CN relembra um evento ocorrido na organização, quando houve um incêndio na central de distribuição: “foi aí que a gente vê como as pessoas estão engajadas, tu transformas um negócio catastrófico em um aprendizado de vida”. O diretor continua a relatar:

[...] quando nós entramos na sala, o que o fogo não levou, o bombeiro encheu de água, então o pessoal: tá, e agora? Eu disse: nós vamos resolver. Então, coloquem foco no resolver, e aí cada um tem uma função, em doze horas a gente conseguiu botar a operação funcionar de novo, recebendo material de outros estados, coordenando. Então, o Brasil inteiro (demais unidades da empresa) se juntou pra nos ajudar a resolver um problema que nós tínhamos assim como insolúvel (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNDIR1).

De forma geral, observa-se que, para o TMT desenvolver suas atividades, é necessário que haja engajamento, confiança e apoio da equipe e colaboração dos diferentes *stakeholders* envolvidos. O engajamento com a alta liderança ocorre quando os TMTs desafiam-se, assumem tarefas instigadoras, experimentam novas maneiras de fazer e a forma como aprendem com erros e o fracasso. Ademais, uma vez que os líderes consigam ensinar os integrantes da equipe com o erro ou experiência, até mesmo mostrar o caminho após tê-lo trilhado, gera conexão e confiança.

4.4.1.2 Resistência à mudança

As entrevistas mostraram que a tomada de decisão dos líderes enfrenta a resistência à mudança dos indivíduos. De forma geral, os entrevistados afirmam que as possíveis reações perante um processo de mudança organizacional consiste em: a cooperação de um lado, a resistência de outro. A cooperação é caracterizada pelo engajamento e participação ativa da equipe, que contribui e facilita a mudança planejada pelos TMTs. Todavia, a resistência é caracterizada pelo comportamento defensivo, que tem como objetivo a proteção do indivíduo aos efeitos da mudança. Haja vista que essas mudanças podem gerar ganhos ou prejuízos para o indivíduo, consequentemente, influenciar sua percepção a respeito desse processo. Nesse ponto de vista, o entrevistado da empresa MN enfatiza que não existe mudança sem que o indivíduo perceba um potencial ganho:

[...] o que eu ganho com isso? Pode ser uma promoção, pode ser respeito, pode ser reconhecimento, pode ser um aprendizado, pode ser financeiro, pode ser mais paz, e daí as pessoas começam a mudar porque vê ganho. Se a pessoa não vê ganho, não muda (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

Outra forma de a resistência manifestar-se é na cultura organizacional. Quando um negócio não está indo bem, os TMTs, em geral, pensam em como mudar a cultura corporativa. A essência dessa cultura está expressa pela maneira como faz seus negócios, a maneira como trata os clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe nos setores ou filiais e o grau de lealdade expresso por seus funcionários em relação à empresa. O diretor da empresa BT destaca: “nos últimos cinco anos a gente teve problema, perdeu mercado, perdeu cliente, significa que a gente tem que fazer mais do mesmo ou fazer coisas novas? Aí desarmava os caras, né? Não, a gente precisa buscar coisas novas”.

Com o exposto, as entrevistas indicam que, para mudar a cultura de um negócio, é necessário que os TMTs modifiquem processos operacionais, estabeleçam mecanismos que modifiquem crenças e comportamentos dos indivíduos. A entrevistada da empresa BT assinala: “eu vejo que o que gera alguma resistência é a cultura, né? São elementos culturais, acontecia de uma forma e agora está sendo exigido de outra, então, às vezes, as pessoas ficam confusas”.

A necessidade de mudar o comportamento dos indivíduos é salientada pelo entrevistado USTT1: “acho que o sucesso de tirar o pessoal da zona de conforto ou do medo, a mudança é quando você compromete ela com o processo”. Os entrevistados indicam que, primeiramente, o TMT precisa esclarecer quais resultados deseja alcançar. Então, esses resultados apresentam-se como elementos essenciais no processo de orientação, que ocorre de forma sequencial; após a orientação dos liderados imediatos do TMT, estes devem disseminar essa orientação com os demais membros de sua equipe.

4.4.1.3 *Feedback*

Pode-se ainda averiguar a partir dos resultados que a macrotemática *feedback* está relacionada às implicações da tomada de decisão da alta liderança. É composta pelas microtemáticas referentes ao *feedback* que gera vulnerabilidade e ao *feedback* que requer coragem. Assim, serão apresentados os resultados obtidos nas

empresas estudadas.

4.4.1.4 *Feedback* que gera vulnerabilidade

Considerando-se as entrevistas analisadas, observou-se que um *feedback* válido e útil é essencial para o aprendizado. A entrevistada UCOORD2 destaca que: “ninguém é tão bom ou ruim quanto pensa. Antes de iniciar o meu processo de autodesenvolvimento, solicitei para minha equipe um *feedback*”. A partir do exposto, nota-se a necessidade de averiguar-se a percepção dos liderados e também dos gestores, do mesmo nível hierárquico, sobre as ações da alta liderança. Haja vista que esses indivíduos ocupam uma posição que lhes possibilitam fornecer *feedbacks* valiosos, concernente ao impacto da atuação dos gestores nas rotinas e processos da organização.

Por outro lado, as entrevistas mostram que o *feedback* pode ser mais bem assimilado quando provém de indivíduos pelos quais o gestor detém alguma admiração. Nessa lógica, o entrevistado da empresa BTGER1 destaca que: “ao longo da minha vida sempre busquei *feedback* de pessoas que de alguma forma eu admiro”.

Sobre receber esse *feedback*, pode-se perceber que, muitas vezes, esse processo situa o gestor em uma posição de vulnerabilidade, já que o coloca em um momento de exposição e incerteza. Nesse ponto, é relevante trazer à tona o sentimento relatado pelo entrevistado CNDIR1 ao receber um *feedback*. Ele relembra a situação vivenciada em que um colega afirmou que: “eu passo e vejo a tua cara, dependendo como está, entro na tua sala. Tu tem mania de enfatizar com o dedo assim, eu acho que a tua mesa é furada, tu fica batendo com o dedo na mesa”. Contudo, apesar do incômodo ocasionado pelo *feedback*, o entrevistado ressalta a importância de este ocorrer, porque a partir desse retorno os gestores podem aprimorar sua forma de agir: “[...] então tu começa a repensar na forma que tu imposta a voz, no gestual. São essas coisas que tu vai aprendendo”.

É preciso também destacar a necessidade de que haja *feedbacks* positivos e negativos. Para que, assim, o TMT possa identificar quais são os seus pontos fortes. Nesse sentido, o entrevistado da empresa CN relata:

[...] tu abraçou os nossos argumentos, tu buscou as reuniões e tu fez o pessoal em São Paulo se convencer que tinha que fazer. Hoje a gente tem mais de 80 mil clientes aí nessa área que a gente construiu. Então, são essas

coisas que tu vê, que tu está no caminho certo. São esses os retornos que eles me dão no dia a dia (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNDIR2).

Sob esse aspecto, a entrevistada da empresa MN destaca que uma parte essencial do *feedback* é deixar transparecer que o TMT é receptivo aos *feedbacks*: “Sim, recebo, dou a liberdade e cobro quando não recebo, porque eu me sinto no dever de dar e receber para a melhoria dos processos e das pessoas”. A entrevistada destaca, ainda, que os liderados precisam saber que o *feedback* é importante para seu crescimento e desenvolvimento, que o TMT valoriza as informações e a intenção de compartilhar suas observações e percepções. Salientando isso, o entrevistado USTT1 ressalta que: “[...] precisamos demonstrar atenção por meio da escuta e gestos recebidos pela minha equipe, mas não podemos somente entender, precisamos mudar o comportamento no dia a dia a partir disso”.

Os resultados permitiram observar que os saberes da alta liderança implicam a forma como a tomada de decisão irá impactar nos demais níveis hierárquicos. Sendo que um aspecto relevante nesse cenário, diz respeito à abertura dos gestores em receber *feedbacks* tanto por parte dos seus liderados quanto de seus pares. Além disso, é percebida a relevância em se aprimorar a partir dos *feedbacks* recebidos.

4.4.1.5 *Feedback* requer confiança

Os resultados demonstraram a importância do *feedback* no contexto da alta liderança. Contudo, para que esse processo seja efetivo, os entrevistados assinalam a necessidade de haver confiança entre os membros envolvidos. Esse aspecto é relevante já que, como mencionado, muitas vezes, pode expor o gestor a momentos de vulnerabilidade, a confiança possibilita que este compreenda esse processo de forma adequada, utilizando-o como meio para aprendizagem. O entrevistado CNDIR1 considera que uma das funções do *feedback* é despertar a reflexão, não o julgamento, pois somente, dessa maneira, consegue-se modificar algum comportamento, habilidade ou atitude. Conforme citado pelo entrevistado CNDIR1: “oh! é a hora do teu presente, se tu quiser usar ele, perfeito, se tu achar que não é bom, joga fora. Eu costumo usar, por pior que seja o presente, alguma coisa a gente sempre aprende”.

Além disso, vale ressaltar que essa receptividade aos *feedbacks* deve ser também aprimorada entre os liderados. Os resultados apontam que o processo de fornecer *feedback* aos liderados é, várias vezes, adotado como um processo formal

nas organizações. Nessa acepção, o entrevistado MNPRES1 enfatiza que a empresa MN dispõe de sistematização para a realização dos *feedbacks*, que ocorre em uma reunião entre o líder e seu liderado. Nessa reunião, são abordados os pontos positivos e a ser ponderados do trabalho desempenhado pelo liderado. Quanto à periodicidade, o líder informa que ocorrem quatro vezes ao ano, este, que, na opinião do entrevistado, é a formalização do que ocorre nas decisões diárias:

[...] olha, isso aqui não tá legal, isso aqui não tá bom; premiar quando precisa ser premiado, reconhecer quando você precisa ser reconhecido, fazer *feedback*; então, isso é diário e constante. Os *feedbacks* não precisam mais ter aquela rigidez e formalidade. Você tem um processo aqui que é formal e rígido, mas ele é só uma decisão, com os *feedbacks* diários a pessoa até já sabe o que vai ser escrito ali (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

Por conseguinte, os TMTs das empresas MN e MT afirmam que a confiança facilita o processo de *feedback*, destacando que a equipe torna-se muito mais propensa e receptiva quando confiam no gestor. Os entrevistados realçam que o *feedback* faz parte de sua agenda, da mesma forma, a construção da confiança com a equipe. A seguir, alguns trechos que descrevem como o *feedback* requer confiança:

[...] a gente estava em uma reunião e eu fiz uma entrada que eu não fui feliz nela, o cara não se sentiu bem e o bom é que ele tem abertura comigo, terminou a reunião ele me buscou aqui no corredor pra dizer assim: cara olha só, eu falei um negócio e tu me atravessou ali, por quê? Com isso, o cara tem que estar aberto, tem que estar de coração aberto. É porque tem uma relação de confiança, e então ele me deu a oportunidade de me comportar diferente (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTGER1).

[...] como é que você vai ter confiança se você tem um capitão do mato, chicoteando você ou você tem um supervisor olhando e procurando os teus erros, e quando acha um erro faz um escândalo e manda o cara embora. Hoje, é o contrário eu confio que todos os meus funcionários façam certo e eu também confio que eles vão me trazer os erros. Aí nasce a confiança. A confiança é construída (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

Nesse sentido, o entrevistado MNGER1 menciona que saber criticar de forma construtiva ou saber receber críticas influencia no desempenho da equipe. Observa-se nas entrevistas que estabelecer uma relação de confiança recíproca, diminui as barreiras entre líder e liderado, reconhecem que o *feedback* é um processo conjunto, que gera aprendizagem nos indivíduos envolvidos.

4.4.2 Reconhecimento dos pares e da equipe

A macrotemática reconhecimento dos pares e da equipe foi visualizada como uma das implicações da tomada de decisão pelos líderes a partir de seus saberes. Compõe-se pelas microtemáticas: liderança na prática e empatia na liderança. Na sequência, serão apresentados os resultados obtidos nas empresas estudadas.

4.4.2.1 Liderança na prática

As implicações da tomada de decisão dos gestores são observadas cotidianamente no contexto organizacional. Ao se pensar na característica do líder, os resultados indicam que não há um estilo padrão de liderança, porque, dessa forma, os indivíduos estariam sempre tentando imitá-lo. Eles se transformariam em personagens, não em líderes. O entrevistado CNGER1 relata que: “você aprende com as experiências dos outros, mas não há como ter sucesso e confiança das pessoas, quando tenta imitar o comportamento dos outros”. Nessa continuidade, os comportamentos dos TMTs precisam ser pautados na simplicidade das ações, ser genuínos em seus atos, conforme os relatos a seguir:

[...] mas o poder é muito inflado, ele impede muitas coisas. Eu vejo que o primeiro passo é eu saber lidar com o meu ego, saber ter a simplicidade, a humildade de se sentir parte, você também saber que faz parte de um time e não que você é um *superman*, que você erra, aceita os teus erros e teus acertos (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDIR1).

[...] todos os resultados que eu consegui entregar na minha carreira sempre foram feitos por pessoas, por engajamento, ninguém faz nada sozinho. E eu acho que o grande erro de algumas pessoas prepotentes, foge da simplicidade da vida, de olhar no olho, de dizer bom dia, de perguntar como que tá o teu filho. Problema todo mundo tem, não vai mudar, mas existem formas de atuar, quando tu vê isso (EMPRESA BT, ENTREVISTADO BTDIR1).

Além da percepção do comportamento, a entrevistada da empresa MN destaca que a liderança na prática requer coragem, senso de propósito e capacidade de aprender publicamente por meio dos erros e acertos nas tomadas de decisão. Sob essa perspectiva, a entrevistada MLANALIS1 refere que: “não vamos ficar discutindo agora o erro do passado, vamos ver o que a gente consegue fazer pra organizar daqui pra frente, pra arrumar, pra ajustar”. Assim, os saberes dos líderes para atuar, nesse cenário, impacta no desenvolvimento dos demais níveis hierárquicos, ao demandar

que o líder propicie mais autonomia para a equipe e admissão da possibilidade de ocorrer erros nesse caminho, conforme aponta a entrevistada, a seguir:

[...] agora que a minha equipe está muito grande, a principal coisa pra desenvolver na equipe é autonomia, só que autonomia você tem que dar também a oportunidade de ela errar, e pra você dar a oportunidade da tua equipe errar você tem que depois segurar a bronca, né? Porque se a tua equipe errou, você errou também e tem que alinhar isso com os outros gestores, alinhar isso com a diretoria (EMPRESA ML, ENTREVISTADA MLGER2).

Nessa mesma linha, os entrevistados da empresa ML e MT confirmam que a liderança na prática requer a existência de equipes com autonomia e liberdade para tomar as decisões. Nesse processo, a atuação do líder deve pautar-se na realização de questionamentos aos liderados. Assim, a atuação dos líderes na prática deve levar ao empoderamento dos liderados. Ao passo que, diante de uma situação crítica, os saberes dos líderes devem permitir que este atue de forma transparente, gentil e confiante, quanto à resolução do problema. Conforme se visualiza no relato, a seguir:

[...] porque errar no pequeno e corrigir rápido é aceitável, errar no grande não é tão aceitável, mas eu tento desenvolver a equipe deste jeito, fazendo com que eles tomem as decisões, né? A maioria das decisões das subáreas deles são eles que tomam, e quando eu vejo que tem alguma coisa muito crítica, aí, eu tomo as rédeas do negócio, e eu tomo a decisão, mas como isso é esporádico, eu acho que funciona legal (EMPRESA ML, ENTREVISTADA MLGER1).

Finalmente, pode-se constatar que os saberes dos TMTs na tomada de decisão implicarão a legitimidade da liderança, porque o papel do líder requer não só capacidades próprias, como também coletivas. Uma liderança não ocorre sem a legitimação dos integrantes que compõem a coletividade que a confere. Desse modo, a liderança pode ser transitória e requer, do líder, um constante investimento em sua manutenção. Em vista disso, a entrevistada UCOORD2 coloca que, embora a aceitação tenha sido de uma parcela do grupo, ao assumir o cargo de coordenadora, passou a ser líder de todo o grupo, assim, precisou dar conta das diferenças e administrá-las. Exercício que lhe exigiu extrema habilidade e competência, que foram o diferencial para ocorrer sua legitimidade (aceitação), não seu fracasso (substituição).

Essa legitimidade é mencionada também pelo entrevistado MLGER2: “Eu percebo que o jeito que eu tomo decisão vai influenciando um pouco os outros,

quando eu vejo outras pessoas, outros líderes tomando a decisão baseados nas mesmas coisas”. Dessa forma, é importante ressaltar que o líder só exerce esse papel porque seus seguidores o legitimam na função. Diante disso, a liderança na prática está diretamente ligada ao reconhecimento dos pares e dos liderados na atuação dos líderes.

4.4.2.2 Empatia na liderança

Pode-se sustentar que o reconhecimento dos pares e da equipe também está pautado na empatia da liderança. Conforme mencionado no item anterior, a atuação dos líderes deve gerar engajamento dos liderados. Todavia, esse fator deve estar permeado pela empatia. Os resultados do estudo indicam que um dos fatores decisivos para desenvolver relacionamentos positivos, melhorar a capacidade de resolução de problemas e cumprimento de metas pessoais e da organização, está relacionado a quanto o TMT é empático com a equipe.

O estudo ainda aponta que muitos líderes acreditam que a empatia é a qualidade mais importante para o desenvolvimento dos relacionamentos humanos, muitos a consideram uma habilidade que precisa ser aprendida. Nesse contexto, o entrevistado SDGER2 menciona um fato ocorrido em sua organização, onde havia engajamento de uma liderada, mas, por falta de empatia de sua parte, não conseguia vislumbrar a situação vivenciada por esta, como um todo. Ele argumenta que: “[...] eu não vi que ela estava adoecendo por força do engajamento, eu entregava mais ferramenta, trabalhava o que era possível ela fazer, que ela tinha condição de fazer, que nós estávamos junto até o dia que ela adoeceu”.

A partir dessa situação ocorrida, o entrevistado relata que mudou sua forma de atuação. Acrescenta ainda que, ao planejar e decidir, a partir dessa experiência, tenta imaginar o impacto de sua decisão sobre a equipe. Procura desenvolver a capacidade de distinguir algo do ponto de vista do outro, compreendendo seus sentimentos e emoções. Complementa ainda que, a partir dessa experiência, houve uma melhora na percepção de integridade e credibilidade perante a equipe, com uma maior cooperação e confiança entre eles. Nesse sentido, a entrevistada MLSUP1 argumenta que a empatia consiste na base que gera relacionamentos de confiança, conforme menciona: “com minha equipe procuro explorar a empatia, proporcionando um ambiente de confiança, comunicação aberta e escuta”.

Destacou-se ainda que a empatia dos líderes está relacionada não apenas às condições que implicam suas atuações na organização, mas, sim, à busca de entender suas interações para além do limite da empresa. Nesse âmbito, pode-se reconhecer situações empáticas no que tange a ações desempenhadas pelos TMTs da empresa ML. A predisposição de escutar e perceber o outro pode também justificar a melhora na interação entre líderes e liderados. A entrevistada MLGER1 narra que se deparou com uma situação em que uma funcionária apresentava problemas pessoais, principalmente relacionados a aspectos financeiros. Uma de suas supervisoras informou que: “uma das integrantes da minha equipe veio me procurar, porque não tem comida pra dar pros três filhos e também ela mostrou a carta de despejo de casa”. Diante dessa problemática, a entrevistada comenta que atuou de forma a entender o problema, para então, tomar as medidas cabíveis, conforme explica:

[...] não posso sair emprestando dinheiro, mas que coisa dá pra gente fazer? Realizamos algumas ligações e a gente conseguiu ajuda da assistência social de uma comunidade, então, a gente liberou ela uma hora mais cedo do trabalho pra ir até lá para pegar a cesta básica e conseguimos algumas pessoas para ajudar a pagar o aluguel para não ser despejada (EMPRESA ML, ENTREVISTADA MLGER1).

Em relação a isso, a entrevistada relata inclusive que atitudes como essa são praticadas por outros gestores dentro da empresa, é algo impregnado na cultura organizacional. Os resultados evidenciam que a capacidade de ser empático implica o que se refere a fazer conexões significativas e construir relacionamentos de qualidade com a equipe, favorecendo o reconhecimento destes na tomada de decisão dos líderes.

4.4.3 Dilemas da liderança

Na tomada de decisão dos líderes, evidencia-se ainda implicações relacionadas aos dilemas deste trabalho. Esta macrotemática é composta por microtemáticas que abrangem: gestão operacional e estratégica, zona de conforto, mobilizar o aprendizado e demanda de inovação.

4.4.3.1 Gestão operacional e estratégica

Dentre os desafios da alta liderança, os resultados apresentados permitiram identificar que a interação das atividades operacionais e estratégicas fazem parte das agendas dos TMTs. Nesse quesito, é mencionado a importância de o líder utilizar seus conhecimentos estratégicos na melhoria dos procedimentos operacionais. Contudo, muitas vezes, os líderes acabam por realizar as atividades operacionais em vez de transmitir seus conhecimentos a seus liderados para que estes efetivem uma ação. Pode-se perceber que os entrevistados que detêm cargos de gerência e presidência nas empresas MN, ML, SD e CN estão mais focados nas atividades estratégicas do que nas operacionais. Já os entrevistados das empresas MT, U e BT, mesmo estando em cargos de gerência e supervisão, destacam que metade do tempo de suas agendas estão vinculadas a atividades operacionais, não planejadas. Conforme se pode perceber nos relatos, a seguir:

[...] hoje ele tá meio a meio. Como eu tenho uma relação muito próxima com o diretor, então, a gente tem contatos diários mais na formulação de estratégias do que propriamente com a minha equipe (EMPRESA BT, ENTREVISTADO BTGER1).

[...] a atividade burocrática e estar junto com as analistas resolvendo alguns pontos, isso representa 60%, e participação de reuniões representa 40% do meu tempo (EMPRESA U, ENTREVISTADO UCOORD1).

[...] isso, eu acredito que já tomei consciência e já estou trabalhando, eu não to conseguindo praticar ainda. Mas eu to muito na criação ainda de estratégia, de criar planos, discussões sabe, mas eu to caminhando pra reverter, mas hoje trabalho 60% no operacional e 40% no estratégico (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTSUP1).

Nesse contexto, o coordenador da empresa ML reconhece que suas atividades estão vinculadas a aprender a redistribuir a operação industrial para melhorar os resultados operacionais, que é uma necessidade da empresa no momento, conforme relato a seguir:

[...] trabalho nesse prédio e tem mais um prédio que não é aqui e está sendo reativado por falta de espaço, então, parte da minha operação tá aqui e um pedaço acabou indo pra lá por falta de criatividade, a gente não foi criativo pra operar aqui, manda pra lá por falta de espaço. Então, eu tenho que ser operacional, ainda, porque eu tenho que melhorar a minha operação pra trazer de volta. Para depois eu começar a ser estratégico, porque a minha operação aqui ela é muito sazonal, então de inverno tem um comportamento, primavera tem outro comportamento, então eu ainda estou aprendendo o negócio, pra conseguir ter uma capacidade para o ano todo (EMPRESA ML,

ENTREVISTADO MLCOORD2).

Por outro lado, o entrevistado da empresa CN destaca que seu trabalho está direcionado a entregar resultados financeiros e de faturamento consistentes e previsíveis, definição do rumo da empresa, geri-la em um contexto global e moldar as habilidades interpessoais. O entrevistado ressalta, com efeito, que na sua posição estratégica precisa motivar as pessoas, liderando essa energia em todos os níveis, em particular o mais baixo, onde acontece a ação. Apesar disso, o entrevistado relata que, diversas vezes, realiza trabalhos operacionais que seriam destinados a seus colaboradores, a seus liderados. Ele menciona que a cada vinte e cinco cadastros ocorridos no sistema, vinte são cadastros incompletos, não revertendo em vendas, apresentando problemas no processo operacional, conforme se verifica, a seguir:

[...] os caras fazem isso todos os dias e não se dão conta, então eu vou e faço o cadastro, senta aí, vamos fazer o cadastro, quero ver como que tu faz o cadastro. Então, eu vou para o campo pra fazer e entender como que poderia melhorar o processo com a visão estratégica de poder implementar (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNDIR1).

Diante do exposto nas entrevistas, pode-se ressaltar que, muitas vezes, pelo fato de já terem trabalhado na área operacional, os líderes acabam por dedicar-se a algumas atividades que não estão diretamente relacionadas à estratégia da empresa. O desafio, nesse sentido, refere-se à dificuldade dos gestores em não realizar a atividade em si, mas, sim, transmitir sua *expertise* quanto ao processo a ser realizado, propiciando o desenvolvimento destes indivíduos por meio do aprendizado na prática.

4.4.3.2 Zona de conforto

A partir das entrevistas realizadas, comprovaram-se algumas atitudes que são incongruentes para um líder proativo e que representam um desafio para a liderança. TMTs que praticam a liderança de modo proativo ostentam certo grau de iniciativa, indo além da simples adequação ao prescrito, que se situam distantes de sua zona de conforto. Geralmente, orientam-se pela antecipação, são participativos e compartilham o aprendizado. A esse respeito, segue relato:

[...] eu sinto que a minha ida pra lá e as reuniões que a gente tem feito e a rotina estão mantendo a chama acesa, e o fato de essa supervisora estar puxando esse negócio, tá começando a incomodar os outros, incomodar no sentido bom, 'putz! ela tá fazendo, eu também tenho que fazer'. Então, já

tenho quatro projetos no quadro, então, to começando a desafiar mais, a fazer com que as pessoas saiam da sua área de conforto, então, é um movimento, então eu acho que tá sendo bem positivo. Então, eu acho que to conseguindo ensinar algumas coisas, que as pessoas comecem a andar sozinhas (EMPRESA ML, ENTREVISTADO MLCOORD2).

De outra parte, a postura de um TMT que desconhece os processos gerenciais e operacionais da organização pode demonstrar que o líder encontra-se na zona de conforto, que pode dificultar sua atuação de modo mais adequado, diante de situações inesperadas na empresa. Conforme é esclarecido no relato, a seguir:

[...] queimou o motor da ponte agora há pouco, faz aí umas duas semanas, quando estraga uma máquina eu tenho as outras vinte e três, mas quando queima o motor da ponte não é usual, não é de praxe, tu ter um motor em estoque porque, por exemplo, essa ponte tem doze anos e nunca tinha queimado o motor. O motor é uma coisa de uns três dias pra tu tirar, rebobinar e voltar. O problema foi pra mim, isso é um elefante de um problema, porque parou a minha produção, parou a minha operação, as pessoas ficaram todas paradas. Nós buscamos uma alternativa, mas ela foi uma alternativa pobre, então assim, nós performamos muito mal naqueles três dias (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTGER1).

Diante do exposto, o entrevistado menciona que essa situação foi um aprendizado, que agir proativamente no gerenciamento do cuidado implica conhecer o ambiente que atua em suas minúcias, buscando aprender o máximo possível sobre ele, ao mesmo tempo em que estabelece conexões com os diversos atores envolvidos no processo. O entrevistado ainda salienta que essa situação permitiu que ele saísse do modo paliativo, limitado à zona de conforto, para uma conduta predominantemente ativa, por meio do plano de contingência.

[...] vai ter plano de contingência pra tudo? Claro que não. É só pra aquilo que é grave, é top dentro do teu negócio, dentro do teu segmento ele é comprometedor, vamos dizer assim. Uma máquina parada não compromete em nada, tu tem mais vinte e três. Uma ponte parada pode comprometer a fábrica. Então, o grande aprendizado é mapear os teus pontos frágeis da fábrica e para esses pontos frágeis, esses pontos que são únicos vamos dizer assim, tu não tem redundância ter um plano de contingência. Então, com certeza isso é um *gap* que teve no momento (MTGER1).

Quando os entrevistados foram questionados referente a diferentes modelos de liderança, que passaram ao longo de sua trajetória profissional, se há entendimento que algum desses líderes os inspiraram, pode-se perceber que uma das características presentes foi a capacidade de o líder tirar o indivíduo da zona de conforto. Tais características podem ser visualizadas nos relatos transcritos, a seguir:

[...] os caras que eu vi que eram admirados, que são caras que davam tapa de luva, sabe? Então, ele foi lá, te chamou a atenção e te mijou e tu ainda gosta do cara. É que o cara sabe fazer esse negócio, e além de tudo ele tem essa energia alta, e ele tem uma régua alta, então ele te cobra, ele te faz crescer, ele te tira da zona de conforto (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTGER1).

[...] capacidade de conexão dele é absurda, junto com a capacidade de construir uma visão de futuro, que chama para construir, porque com uma clareza muito grande de porque tu vai dar um jeito de construir os comos (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDGER1).

[...] eu já passei por muita gente boa, assim, que me ajudou a me formar, passei por muita gente ruim também, sabe, por chefes carrascos, assim, com lideranças antigas. Aquele negócio de terrorismo, de assustar, mas eu sempre aprendi melhor, entreguei melhor com pessoas que me motivassem, desafiassem, que me chamassem pra o jogo, essa questão da colaborativa, senso de time (EMPRESA BT, ENTREVISTADO BTDIR1).

Seguindo esse raciocínio, o entrevistado USTT1 enfatiza que o líder representa a possibilidade de enfrentar a acomodação no grupo e de comprometer-se com a construção de “novos confortos” em prol de mais comprometimento e engajamento em ações relacionadas ao desenvolvimento da equipe. Nesse mesmo sentido, o entrevistado relata: “um dos meus gerentes buscava sempre a harmonia do grupo, existia medo em desagradar a equipe, e com isso a equipe estava estagnada e ele não estava se desenvolvendo”. Os resultados demonstram que o dilema da liderança está em instigar os indivíduos para agir além de sua zona de conforto. Pode-se evidenciar a atuação da liderança que procura evitar a estagnação no trabalho e possibilitar o crescimento do próprio líder, dos seus liderados e da organização como um todo, favorecendo o processo de aprendizagem e de aperfeiçoamento do grupo.

4.4.3.3 Mobilizar o aprendizado

Mobilizar o aprendizado da equipe é outro desafio destacado no contexto da alta liderança. Pode-se perceber que os desafios para a geração do aprendizado não ocorrem somente pela interação das pessoas, mas, sim, pelos meios que estas utilizam. Nas entrevistas, evidenciou-se que o material e o social são produzidos conjuntamente, quando relacionados à tomada de decisão dos TMTs, conforme se percebe, abaixo:

[...] após o erro de uma funcionária que nos acarretou um prejuízo de cem mil reais, que este serviu de aprendizado para todos. Hoje temos aqui na empresa um quadro de ações de melhoria. Trazer erros e melhorias para a

mesa, discutir e documentar (EMPRESA MN, ENTREVISTADO MNPRES1).

[...] primeiro tenha em mão os dados extraídos do sistema para poder justificar os fatos para equipe. Então, primeiro as pessoas precisam saber que existe um problema, mostrar a gravidade do problema e convida elas pra resolução desta situação (EMPRESA MT, ENTREVISTADO MTGER1).

[...] tenho uma frase na minha mesa: 'eu acredito em Deus e pro restante eu preciso de dados'. Pode ser uma bobagem, mas o que eu to querendo dizer com isso? To querendo dizer que eu acredito, sim, em Deus, mas pra tomar a decisão traga números, traga dados, traga fatos. E eu vejo algumas pessoas na empresa quando questionadas sobre alguma coisa já vindo com gráficos, vindo com planilhas, vindo com fatos, vindo com análises, então, a gente tá, aos poucos, tomando decisão baseado em alguma coisa que é um fato (EMPRESA ML, ENTREVISTADO MLGER2).

Pode-se perceber, nos trechos das entrevistas, o quão peculiar é o ambiente do tomador de decisão. Caracteriza-se por um grande fluxo de informações, que demandam computadores e sistemas no cotidiano, em que os indivíduos estão ligados pelas estratégias, metas e objetivos. Há, também, constantes trocas de informações, comunicação e processamento de dados.

Nessa mesma lógica, é evidenciado, nas entrevistas da empresa SD, a interação dos elementos humanos e não humanos, os livros fazem parte do direcionamento estratégico da empresa, em que os fazeres e os saberes acontecem de forma simultânea nas práticas relacionadas à tomada de decisão. Nessa linha, o entrevistado acrescenta:

[...] fazer boas perguntas, eu acho que ajuda muito no desenvolvimento das pessoas. Nós temos uma busca também, a gente tem muito a questão de leitura, a gente busca ter umas estratégias que a gente costuma ler e aí cada um lê aquilo e traz para o grupo, debate. A forma que trabalhamos hoje, foi direcionada pelos livros que a gente leu (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDIR1).

No tocante a isso, foi evidenciado que a mobilização do aprendizado é desenvolvida e aprendida a partir das atividades dos líderes, por meio das relações estabelecidas com os TMTs, pares da organização e de sua equipe. Ao mesmo tempo, pode-se apontar que essa mobilização ocorre por meio da interação com a materialidade (livros, planilhas, dados e troca de informações por *Whatsapp*). Desse modo, a mobilização não fica restrita a atores humanos. Certas mobilizações não humanas também tiveram ação mediadora no acontecer dos saberes dentro do ambiente organizacional. Foi o caso dos livros que serviram de base para a mudança de direcionamento estratégico da empresa SD. As planilhas e *softwares* utilizados

para organizar as informações e gerar relatórios que favorecem o ganho de tempo e produtividade dos entrevistados para agilizar a tomada de decisão. Paralelamente, há o Whatsapp, ferramenta de comunicação interna, rápida e barata, que facilita a troca de mensagens, fotos e áudios, o aplicativo proporciona um canal de comunicação direta entre líderes e liderados.

4.4.3.4 Demanda de inovação

Quando se observa a macrotemática dilemas da liderança, um fator importante refere-se à demanda de inovação. Os TMTs entrevistados argumentam que a capacidade de inovar, superar, ou ainda diferenciar-se é algo que necessita ser um processo contínuo no ambiente organizacional. Dentre as dimensões mencionadas nas entrevistas no que se refere à demanda de inovação destaca-se: (i) estratégia; (ii) processos; (iii) relacionamento; e, (iv) aprendizagem.

A primeira dimensão que emergiu das entrevistas, relacionada à demanda de inovação, refere-se às estratégias. Nesse sentido, os entrevistados mencionam que a organização deve adotar estratégias que permitam a disseminação clara e objetiva das ideias propostas pela alta direção para toda a equipe. Conforme mensurado nos trechos abaixo, pode-se observar o comprometimento da alta direção referente ao processo estratégico das organizações:

[...] o colegiado se reúne semanalmente para discutir temas estratégicos, estes temas que estão vinculados ao impacto que isso gera na experiência e jornada do associado, na vida dos nossos colaboradores e na imagem da cooperativa (EMPRESA SD, ENTREVISTADO SDGER4).

[...] a batida de todos os dias, tudo é comunicado, projetos que estão em andamento. Os projetos estratégicos que são da área, começamos há pouco tempo colocar no nosso setor, a gente tá começando a escrever o projeto, a data e o responsável, então, conforme vai evoluindo na data a pessoa vai lá e apresenta para toda a equipe. A decisão estratégica depende de ser assertivo no número, por isso, deste controle (EMPRESA ML, ENTREVISTADO MLCOOR2).

A segunda dimensão que emergiu nas entrevistas relaciona-se aos processos, que se focam nos mecanismos e nos controles que a organização dispõe, bem como nas melhorias realizadas ao longo dos anos. Pode-se perceber, nos relatos a seguir, que esses processos adaptam-se aos novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e são determinantes para a estratégia das empresas.

[...] quando iniciei aqui na empresa nós tínhamos um grande projeto que demoraria de dois a quatro anos pra ser implantado, tanto que demorou praticamente quase cinco anos. A partir do momento da conclusão desse projeto, que foi a mudança de RP da empresa, houve também um processo de estabilização desse sistema e dos processos internos. Nós passamos por muitos momentos de crise, no aspecto de atuar em processos bem pontuais. Uns seis anos pra cá começamos a atuar em projetos de inovação, vamos assim dizer que o meu papel é ter a equipe focada nessa inovação, é fazer a gestão dessa inovação, mas colocando os profissionais técnicos atuando nessas inovações (EMPRESA U, ENTREVISTADO UCOORD1).

[...] com a minha vinda para coordenar o setor, focamos nos processos, quais são os próximos passos, o que que precisa fazer pra gente ter uma cara mais oficial, antes era muito de boca, agora a gente tá começando com um processo de saída da discussão, debate mesa, pra começar um processo de gerenciamento de projetos e as pessoas da minha equipe não têm muito essa vivência de fazer um projeto, não é deles, não é natural pra eles, então a gente tá começando a evoluir nisso (EMPRESA ML, ENTREVISTADO MLCOORD2).

A terceira dimensão, por sua vez, diz respeito aos relacionamentos mantidos pela organização. Fica evidente que essa dimensão está presente nas empresas que procuram manter vínculos com diferentes *stakeholders*. Por exemplo, manter relacionamentos ativos com fornecedores, bem como aproximar-se dos consumidores de modo a compreender suas necessidades, assim, desenvolver soluções mais adequadas para estes usuários.

[...] o projeto da nova planta em Colatina, ele iniciou em agosto de 2010, então eu acabei indo de 2010 até 2014 praticamente todo o mês, né? Escolher terreno, tinha que ver fornecedores, tinha que negociar as instalações de infraestrutura: água, luz, gás, não tinha nada ali, foi pra uma área rural ali, não tinha estrada pra chegar no terreno. Tudo isso vai do teu relacionamento com as pessoas da equipe, direção e fornecedores, para amenizar o desgaste (EMPRESA BT, ENTREVISTADO BTGER2).

[...] o mercado estava trabalhando de um jeito e nós fizemos ao contrário. Vamos aumentar a tarifa, vamos aumentar a equipe, vamos abrir a agência, vamos mexer nos horários de atendimento e vamos reforçar a melhor experiência de nossos associados. Porque a gente viu esse movimento acontecer. Ao contrário. O que aconteceu nesses momentos? Insatisfação das pessoas em outras instituições e nós estendendo a mão. O que aconteceu? Em quatro, cinco anos a gente teve mais de 40 mil novos sócios na região. E a gente dobrou a participação do mercado e dobrou a rentabilidade também (EMPRESA S, ENTREVISTADO SDIR1).

Por fim, a última dimensão que surgiu como um desafio na demanda de inovação refere-se à aprendizagem. Identificou-se por meio das entrevistas que, para o processo de desenvolvimento da inovação, é necessário levar em conta a preocupação com as mudanças, as tarefas e as pessoas. Nessa perspectiva, o entrevistado da empresa CN destaca que as organizações precisam pensar e agir

coletivamente, servindo como repositório de conhecimento organizado para desenvolver os saberes no âmbito organizacional.

[...] o gerente administrativo, quando a gente terminou de construir a região metropolitana de Porto Alegre, ele me disse assim: passou dois diretores por aqui e não conseguiram construir essa área que tu construiu e tu veio aqui e eu pensei assim: 'é mais um que vai dizer que vai fazer e não vai'. Juntei os argumentos, marquei reuniões em São Paulo. Conseguimos convencer que tinha que fazer. Hoje a gente tem mais de oitenta mil clientes aí nessa área que a gente construiu. Então, são essas coisas que mostram que estamos no caminho certo com o desenvolvimento de aprendizado teu e da equipe, no dia a dia (EMPRESA CN, ENTREVISTADO CNDIR1).

Diante do exposto das entrevistas, pode-se perceber o quanto é vasto os desafios dos tomadores de decisão, concernente a uma liderança inovadora que se baseia em trabalhos do passado, mas que acrescenta alguma perspectiva de gestão da inovação futura e de mudanças. Espera-se que essa perspectiva, por meio das macro e microtemáticas presentes neste estudo, possa auxiliar na atuação dos TMTs em um cenário sobremaneira competitivo.

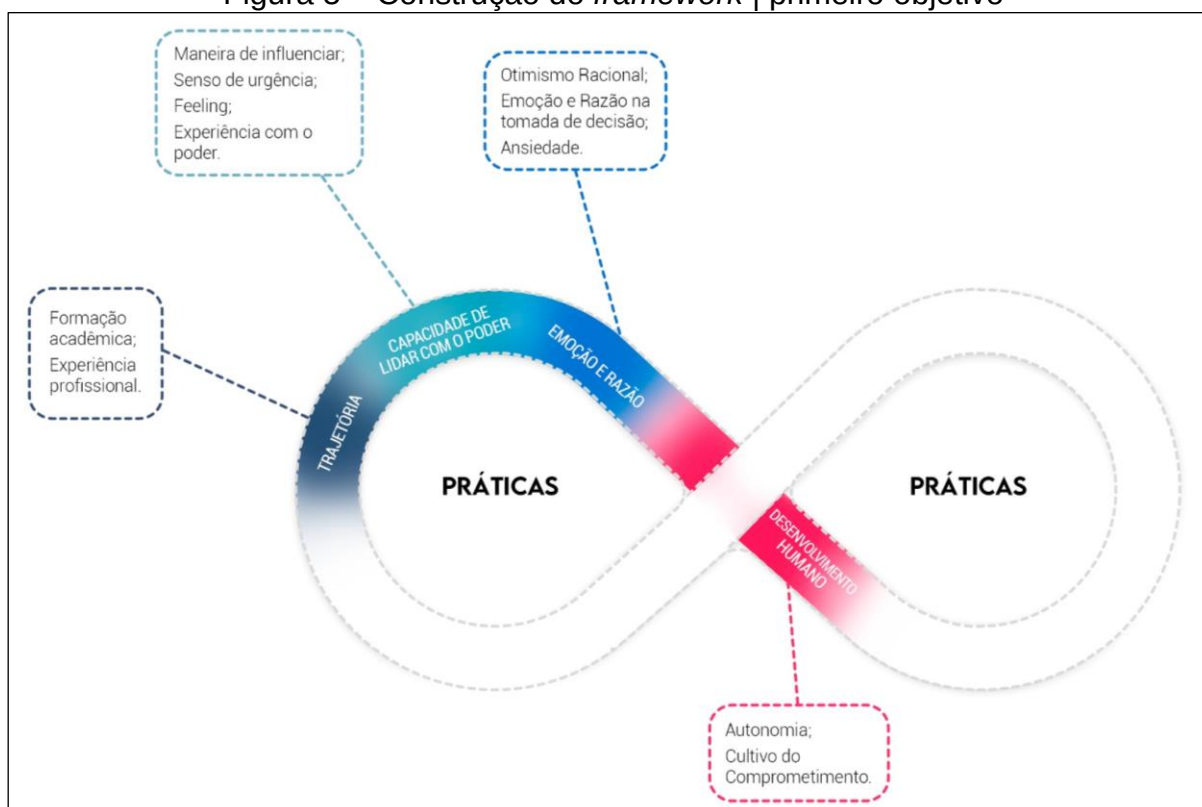
Após apresentar a Análise dos Dados, no Capítulo a seguir, expõe-se a discussão dos resultados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos dados e resultados foi organizada de acordo com os objetivos específicos deste trabalho. Primeiramente, é descrito o desenvolvimento dos saberes da alta liderança. Em seguida, como se configura a tomada de decisão da alta liderança. Logo após, como ocorreu a interação entre os saberes e a tomada de decisão estratégica. Posteriormente, pode-se compreender a interação entre os saberes e a tomada de decisão estratégica. Por fim, as implicações da tomada de decisão em outros níveis hierárquicos, a partir da maneira como se constituem os saberes da alta liderança.

Ao analisar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança, a partir da análise das entrevistas, pode-se identificar macrotemáticas e microtemáticas que conduzem ao desenvolvimento desses saberes, assim, apresentam-se as quatro macrotemáticas e onze microtemáticas. Conforme serão expostas a seguir, como também de forma alusiva na Figura 5: trajetória (formação acadêmica e experiência profissional); capacidade de lidar com o poder (maneira de influenciar, senso de urgência, *feeling* e experiência com o poder); emoção x razão (emoção e razão na tomada de decisão, otimismo racional e ansiedade); e, desenvolvimento humano (autonomia e cultivo do comprometimento).

A Figura 5 a seguir, refere-se aos achados do primeiro objetivo da tese, que teve como intuito analisar o desenvolvimento dos saberes da alta liderança. A concepção da construção da Figura tem como premissa visualizar a importância da construção dos saberes. Sendo que esta tem o formato de infinito, com bordas pontilhadas, correspondendo a algo que pode ser aumentado, continuado ou estendido, dependendo de cada indivíduo ou do meio em que está inserido. Quanto às cores, complementam-se, interagem, tem como significado a permeabilidade dessas macrotemáticas. Já a parte transparente, são as demais áreas da Figura que serão ilustradas nos próximos objetivos.

Figura 5 – Construção do *framework* | primeiro objetivo

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

No que concerne à trajetória do(a) gestor(a), pode-se enfatizar que dois elementos são essenciais para o desenvolvimento dos saberes dos TMTs: um referente à formação acadêmica; outro à experiência profissional. Nesse sentido, este resultado é corroborado pelo pensamento de Cunha (2005), que afirma que a formação pode sinalizar tendências para as situações do trabalho, mas é atuando que o indivíduo estimula seu conhecimento, sua experiência e o conjunto das práticas necessárias à realização do trabalho.

Pode-se perceber, também, que a experiência ao longo da trajetória profissional permitiu vivências pertinente a fracassos, vitórias, aprendizado e superação. Atrelado a isso, o saber da experiência não está relacionado diretamente ao saber oriundo das informações, das opiniões ou da atividade de trabalho; tem relação entre o conhecimento e a vida humana, ou seja, são evidenciados por algo que se vivencia, sendo experienciado, pode deixar marcas éticas, políticas, culturais e existenciais (BONDÍA, 2002; FISCHER; TIBIRA, 2009).

No tocante à capacidade de lidar com o poder, as estratégias decorrem tanto de planos formais institucionais quanto de iniciativas individuais e grupais, que resultam em interações, de *insights*, de *feeling*, de visão e reação dos gestores, diante

dos desafios que se apresentam no dia a dia (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Pode-se evidenciar, a partir das entrevistas, que o ato de influenciar também está relacionado à habilidade dos TMTs em mostrar alternativas melhores para resolução de problemas, assim como na capacidade de antecipá-los. Em contrapartida, a maneira de influenciar, além disso, pode impactar de forma negativa na organização. Pode-se apreender que alguns líderes usam a tática da pressão, no sentido de ordenar, ameaçar, verificar, pedir com insistência em relação à tarefa designada, com frequência, pode influenciar sua equipe.

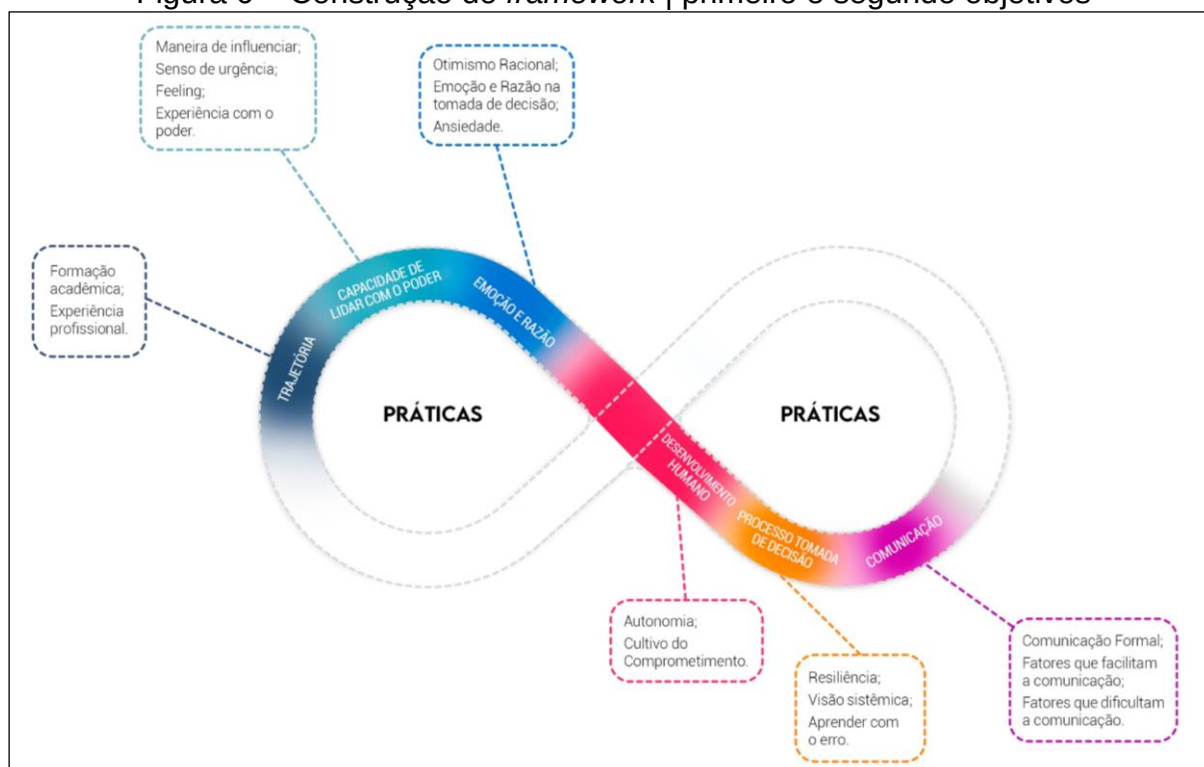
Nesse sentido, o senso de urgência é o tempo que o TMT leva para começar a executar uma ação, constantemente, negociando o significado das palavras, situações e artefatos materiais. Muitas das tomadas de decisão dos gestores estão associadas a um sentimento implícito, baseado em suas experiências anteriores, que remete a uma sensação futura. De acordo com Santos (2003), o saber que o trabalhador produz e mobiliza no trabalho é reconhecido como fator indispensável para o sucesso do negócio. Diante do exposto, os resultados demonstram ainda que a capacidade de lidar com o poder e perceber a importância de disseminá-lo entre os liderados representa um importante quesito quando se pensa no desenvolvimento dos saberes dos TMTs.

Outro ponto crucial para o bom gerenciamento na organização diz respeito à harmonia entre os diferentes perfis, de modo que a emoção atua como estímulo para as manobras da mente racional, para que as tomadas de decisão possam ser efetuadas de forma mais adequada e eficiente. Nesse contexto, otimismo racional é entendido como a característica do líder que estimula a equipe, ao mesmo tempo em que mantém a razão na tomada de decisão. Diferentes elementos relacionados à emoção e razão podem interferir no conhecimento deste gestor. Desse modo, este conhecimento está no julgamento visual, auditivo, olfatório, gustatório e tátil, gerando ações que apresentam forte relação com as emoções (STRATI, 2007b).

Ao analisar como se configura a tomada de decisão da alta liderança, a partir da análise das entrevistas, pode-se identificar macrotemáticas e microtemáticas que conduzem ao desenvolvimento desses saberes. Assim, apresentam-se duas macrotemáticas e seis microtemáticas, conforme expostas a seguir: processo da tomada de decisão (resiliência, visão sistêmica e aprender com o erro); e, comunicação (comunicação formal, fatores que facilitam a comunicação e fatores que dificultam a comunicação).

A Figura 6 refere-se a uma parte adicionada da Figura apresentada anteriormente, sendo que esta foi acrescentada às macrotemáticas e microtemáticas, mencionado no segundo objetivo da tese, que visou descrever e analisar como se configura a tomada de decisão da alta liderança. Já a parte transparente, são as demais áreas da Figura que serão ilustradas nos próximos objetivos.

Figura 6 – Construção do *framework* | primeiro e segundo objetivos



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

As entrevistas ressaltam que o processo de tomada de decisão dos TMTs envolve aspectos de resiliência desses indivíduos. Nesse sentido, foi evidenciado que a resiliência compreende meios para transformar um evento doloroso ou estressante em um processo de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal e organizacional. De acordo com Kallaos, Wyckmans e Mainguy (2014), a resiliência é a capacidade do indivíduo de antecipar, absorver, adaptar-se e rapidamente recuperar-se de um determinado acontecimento.

Com efeito, pode-se evidenciar que o processo de tomada de decisão exige dos TMTs uma visão sistêmica da organização. Suas decisões devem estar pautadas na avaliação ampla do cenário, ponderando os diversos elementos que influenciam seu funcionamento, incluindo fatores internos e externos. Qualquer que seja a abordagem para a criação ou interpretação da estratégia, esta envolve uma escolha,

uma tomada de decisão (PORTER, 1991). Entretanto, as entrevistas indicam que nem sempre esta visão sistêmica é adotada pelas organizações. Empresas que contam com baixa visão sistêmica a respeito da estrutura organizacional desenvolvem um olhar centralizado em cada setor. Esse posicionamento restringe o conhecimento sobre os demais processos organizacionais, bem como são munidas de poucas informações essenciais, que poderiam oportunizar melhoria na *performance* da empresa e contribuir para a tomada de decisão em atividades diárias.

Aprender com o erro é outra dimensão presente relacionada à tomada de decisão. Esta dimensão refere-se à forma como a aprendizagem acontece por meio do processo de construção e utilização do conhecimento. Entende-se que o conhecimento e a aprendizagem ocorrem enquanto os indivíduos estão envolvidos em várias atividades (GHERARDI, 2014). Sendo assim, foi possível identificar que, para aprender com o erro, é necessário um ambiente favorável e flexível para a troca de informações e a resolução conjunta de problemas.

A incorporação da comunicação formal como parte do processo estratégico ressaltou-se no contexto da alta liderança. Considerando a necessidade da disponibilidade integral dos gestores para a comunicação com a equipe e a impossibilidade da presença física, o aplicativo, com seus grupos de mensagens, converte-se em uma ferramenta estratégica, como uma prática de acompanhamento e comunicação. Nessa ferramenta, os entrevistados destacam como pontos relevantes: o dinamismo, a facilidade de interação, a fluidez do diálogo e troca de informações, constituindo-se um aprendizado efetivo com um instrumento utilizado por eles rotineiramente para diversos fins (PAULINO et al., 2018). Ainda nesse sentido, os líderes e liderados conectam seus saberes em prática com seus colegas, por meio de práticas de entrega (atividades) e sua materialização, como anotações de progressos e gráficos, dentre outros (HOPWOOD, 2014).

Outra forma de comunicação praticada pelos gestores entrevistados foi a presencial. Segundo Martins (2013), a mudança de comportamento das equipes não ocorre somente por meio de comunicação formal ou escrita, mas também por intermédio da comunicação informal face e face, constituídas pelas interações cotidianas entre líderes e liderados. Pode-se averiguar que a escuta ativa, a compreensão da mensagem, envolvimento, discussões saudáveis de informações e consciência situacional são essenciais para o desenvolvimento da comunicação efetiva com a equipe. Melhorias na troca de informações intra e entre setores

permitem que a boa gestão seja vista como o resultado de um trabalho integrado, articulando os diversos saberes.

Outro ponto interessante são os fatores facilitadores e dificultadores da comunicação relacionado ao processo da tomada de decisão. Os fatores facilitadores da comunicação consistem na comunicação transparente, escuta ativa, filtragem das informações, vindos do superior antes de passar para a equipe e a ausência de definição de nomenclatura de cargos. Quanto aos fatores que dificultam a comunicação baseiam-se na falta de entendimento da equipe e na ausência do gestor. Nesse sentido, Delors et al. (2010) destacam que as relações interpessoais são estimadas no “aprender a conviver”, componente relevante para o desenrolar dos processos educativos e da comunicação, na medida em que possibilitam a compreensão do outro e a percepção de que as pessoas são interdependentes, necessitando de projetos comuns e de habilidades para gerenciar os conflitos.

Ao analisar a interação entre os saberes e a tomada de decisão estratégicas, a partir da análise das entrevistas, pode-se identificar macrotemáticas e microtemáticas que conduzem ao desenvolvimento desses saberes; assim, apresentam-se as duas macrotemáticas e seis microtemáticas, conforme serão apresentadas a seguir: gestão de problemas (metas, incertezas e conflito); e, gestão que inspira (gestão do tempo, confiança e liderança pelo exemplo).

Ao observar-se a macrotemática gestão de problemas, um fator importante refere-se à dificuldade dos líderes e liderados compartilharem as mesmas metas. Os TMTs entrevistados argumentam que a presença de cobranças é um dos diversos desafios no contexto da alta liderança, podendo ser percebidas da seguinte forma: uma delas são as próprias metas individuais, a outra refere-se às metas de seus times.

Nesse contexto, a dificuldade dos líderes está em encontrar o equilíbrio entre pressionar e incentivar os indivíduos a cumprir os objetivos da organização. Por conseguinte, no cotidiano da vida organizacional, o trabalho, a aprendizagem, a inovação, a comunicação, a negociação, o conflito sobre os objetivos, sua interpretação e a história estão copresentes nas práticas de trabalho e apresentam relação com as experiências dos sujeitos, são parte da existência humana (GHERARDI, 2005).

Na tentativa de compreender que a incerteza está presente no cotidiano dos tomadores de decisão, é importante ressaltar que os saberes que os TMTs detêm, irão garantir uma atuação mais adequada em um cenário incerto. Associado a isso,

na medida em que os cenários vão se modificando, conforme o dinamismo do ambiente, deve-se adequar as estratégias e a tomada de decisão. Assim, esses saberes estão vinculados à experiência, esta pode ser definida como conhecimento adquirido por prática, estudos, observação, dentre outros. Ademais, experiência consiste na capacidade que um indivíduo tem de utilizar eficazmente sua história em suas tomadas de decisão, ou seja, capacidade de extrair os diferentes saberes de experiências vividas (PRIBERAM, 2013).

Nessa sequência, os entrevistados destacam que formular estratégias exige tanto capacidade de planejamento de olhar para o futuro quanto observação e análise do passado, na busca de um padrão comportamental. Por outro lado, essas incertezas não são somente observadas em cenários externos, mas também no contexto interno da organização. Conforme Hambrick (2007), os TMTs tomam decisões baseados em suas interpretações, desenvolvidas em situações de incerteza, em que as informações não são objetivamente cognitivas, mas, sim, interpretativas.

Outro aspecto observado na macrotemática de gestão de problemas pelos TMTs refere-se aos conflitos no contexto da empresa. Inevitavelmente, os gestores deparam-se com situações conflitantes, que elevam o nível de estresse. Pode-se perceber que a conduta gerencial da maioria dos entrevistados mediante conflitos consiste em procurar conhecer antecipadamente as causas dos problemas, incentivando a participação da equipe na resolução de situações dessa natureza. Outra estratégia mencionada foi a atenuação da situação conflituosa, já que busca contornar a situação e minimizar as diferenças entre as pessoas envolvidas no problema. Para que, dessa forma, conforme mencionam os EBPs, possam contemplar a construção de significado, a formação de identidade e as atividades de produção (NICOLINI, 2009).

Evidenciou-se que na maioria das situações, a resolução dos conflitos representa elementos geradores de mudança e do desenvolvimento da organização. Nesse sentido, Orlikowski (2002) destaca a importância de observar as habilidades e a capacidade de reflexão do TMT por meio e com foco na noção de *knowing-in-practice*, expostas no decorrer das tarefas, no monitoramento do fluxo contínuo de ação e na obtenção de novos saberes ou ajustes necessários ao conhecimento existente ante novas experiências.

No tocante à gestão que inspira, um fator que contribui para esta macrotemática é a gestão do tempo, que se refere a um melhor aproveitamento do

tempo para se atingir os objetivos e melhores resultados. Desse modo, Richard e Shelor (2002) ressaltam que a experiência do TMT tem um papel relevante nas escolhas estratégicas de uma organização, com o passar do tempo, a idade muda a perspectiva de um indivíduo, os sistemas de crenças e sua rede contatos. As entrevistas permitiram evidenciar que as consequências da organização, sejam elas positivas sejam negativas, estão diretamente relacionadas às ações ou ausência de ações no gerenciamento do tempo por parte dos TMTs. Nesse contexto, pode-se evidenciar que os gestores precisam gerir suas agendas de modo a disponibilizar tempo e espaço para realização de atividades que consideram essenciais, a saber: desenvolvimento dos colaboradores imediatos e do processo de mudança. Tais mudanças podem trazer impactos em uma organização, já que as organizações são suscetíveis às ações da equipe do TMT (HENDERSON; MILLER; HAMBRICK, 2006).

Na sequência, as entrevistas permitiram identificar, pertinente aos gestores que inspiram, que a confiança é outra característica importante relacionada a estes saberes. Além disso, vale ressaltar que a evolução dessa característica, ao longo do tempo, impacta na tomada de decisão estratégica. Nesse âmbito, considerando as empresas estudadas, nota-se que a forma como percebem a confiança são semelhantes. Ademais, confiança é um processo de construção, evolução e aprendizado entre os líderes e liderados, é dinâmica e construída ao longo do relacionamento. Vários autores, entre eles Coleman (1990), Axelrod (1984) e Gambetta (1988) convergem para a ideia de que relações de confiança demandam tempo para serem construídas. Nesse sentido, a confiança forma-se, sobretudo, a partir de atitudes de cooperação entre os envolvidos ao longo do tempo, por meio de gestos de ajuda e cumplicidade (SATO, 2003).

Assomou, inclusive, no campo estudado que outra característica importante relacionada à interação entre os saberes e a tomada de decisão, diz respeito à liderança pelo exemplo. Essa microtemática abrange o comportamento dos líderes, representando não só o simples posicionamento hierárquico, mas também a ação inspiradora em que os TMTs compartilham decisões, formam sucessores, desenvolvem competências, motivam a equipe e conquistam a confiança dos liderados.

Nessa lógica, o líder atua como agente de mudanças, influenciando e inspirando pessoas, assim, é preciso apresentar um discurso coerente com suas ações praticadas; desse modo, as práticas estão sempre incorporadas. Além disso,

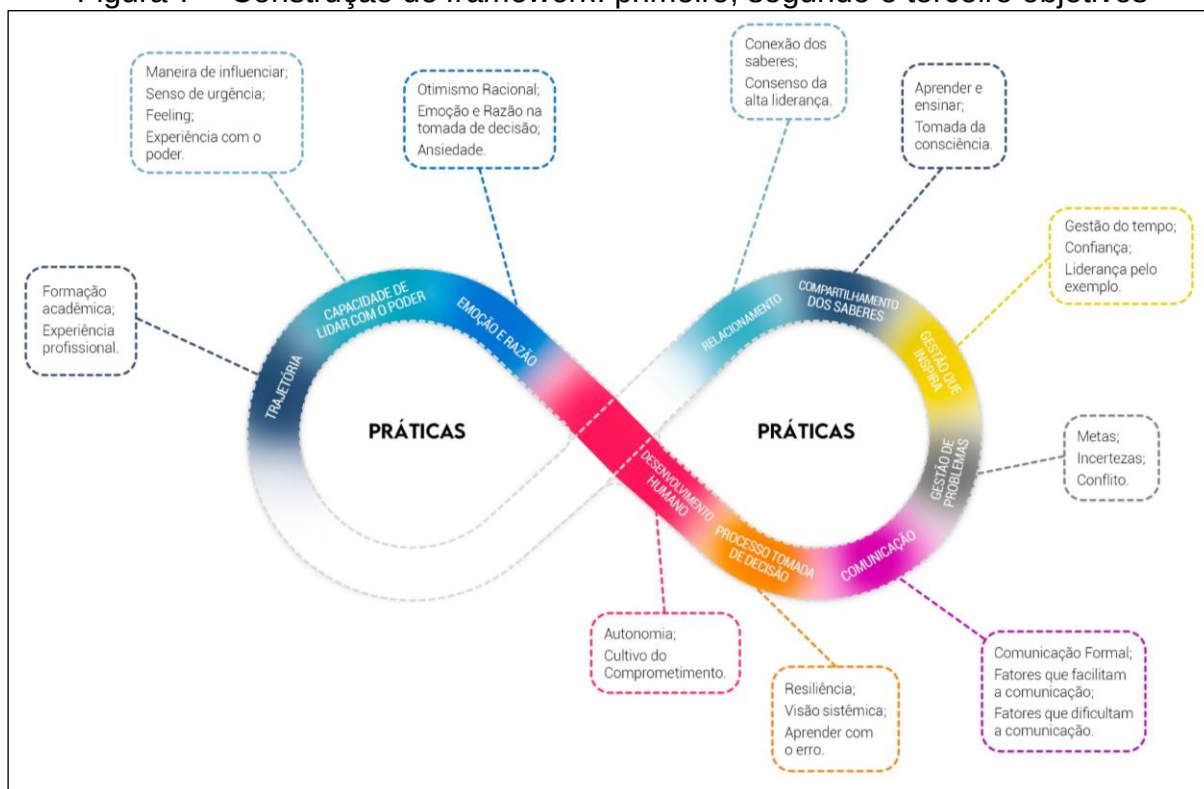
práticas estabelecidas agem como pontos de passagem para novas práticas; são simultâneo *gateways* e condutos, mas também canais e distorções que direcionam o fluxo do aprendizado. Portanto, explorar a prática permite enfatizar como os líderes e liderados empenham-se para compreender a si mesmos e a seu mundo, ao mesmo tempo em que o constroem em seu trabalho (BJØRKENG; CLEGG; PITSIS, 2009).

Nessa perspectiva, a liderança pelo exemplo está diretamente relacionada à humildade. Líderes são aprendizes contínuos e ótimos ouvintes, são cientes de suas imperfeições, limitações e são vulneráveis, o que os tornam mais humanos e acessíveis. Desse modo, Gherardi (2015) aborda que o elemento central é a noção que a vida social é uma produção contínua, em andamento; por conseguinte, pode-se tratar práticas de trabalho como realizações em andamento de atividades situadas que formam um padrão institucionalizado. Logo, como práticas são interconectadas com outras práticas, pode-se mover de uma prática de trabalho situada para a sociedade como um todo, e vice-versa.

Ao compreender a interação entre os saberes e a tomada de decisão estratégica, a partir da análise das entrevistas, pode-se identificar macrotemáticas e microtemáticas que direcionam o desenvolvimento desses saberes. Assim, apresentam-se as duas macrotemáticas e quatro microtemáticas, conforme serão apresentadas a seguir: compartilhamento dos saberes (aprender ao ensinar e tomada da consciência) e relacionamento (conexão dos saberes e consenso da alta liderança).

A Figura 7 refere-se a mais uma parte adicionada das Figuras apresentadas anteriormente, sendo que a esta foi acrescentada as macrotemáticas e microtemáticas mencionadas no quarto objetivo da tese, que teve como propósito compreender a interação entre os saberes e a tomada de decisão estratégica. Já a parte transparente, é a última área da Figura que será ilustrada no último objetivo da tese.

Figura 7 – Construção do *framework*: primeiro, segundo e terceiro objetivos



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Ao se tratar do compartilhamento dos saberes dos TMTs nas organizações estudadas, os resultados indicam a necessidade de aprender e ensinar. Este é um desafio observado no contexto da alta liderança, influenciado pelo ambiente demasiadamente competitivo. Nesse processo de aprender e ensinar, o TMT assume um papel de protagonista que busca transformar a organização, por meio de medidas inovadoras e criativas. Nesse sentido, os líderes precisam reconhecer que cada passo do aprendizado envolve atividades comuns como coleta de dados, diálogo e tomada de decisões. Desse modo, precisam estar sensíveis aos riscos e às barreiras que impedem o aprendizado, em algumas ocasiões, precisam desviar as atenções do conteúdo para o processo. Em vista disso, este resultado é confirmado pelo pensamento de Fenwick, Nerland e Jensen (2012), que afirmam que aprendizagem e saberes ocorrem simultaneamente na prática, o que torna difícil uma distinção entre eles. Por essa razão, muitos autores chamam esses dois fenômenos de *knowing-in-practice*, ou simplesmente *knowing*.

Outra microtemática relacionada ao compartilhamento dos saberes ocupa-se da tomada da consciência. Esta permite que os TMTs sejam capazes de idealizar, desvendar e construir estratégias para alcançar seus objetivos. A partir dessa tomada

de consciência, conseguem identificar suas incapacidades e analisar com melhor precisão as perturbações ao longo do caminho, adequando, assim, seu comportamento. Nesse sentido, este resultado é sustentado pelo pensamento de Gherardi (2009), por meio da noção de *knowing-in-practice*, observam-se as habilidades e a capacidade de reflexão dos TMTs, expostas no decorrer das tarefas, ou seja, a “tomada da consciência” dos gestores na prática, com base nas experiências vivenciadas, assim como aprendidas por meio do contato com seus pares e liderados. Diante do exposto, pode-se perceber que os saberes são oriundos das experiências anteriores.

As análises dos dados obtidos revelaram que a interação entre os saberes e a tomada de decisão estratégica está diretamente relacionada à conexão dos saberes dos entrevistados e à forma como assimilam o conhecimento na rotina diária. Dessa maneira, os entrevistados asseguram que, para a atuação dos TMTs, é imprescindível que haja o empoderamento da equipe, para que assim possam se desvincular de problemas urgentes, focando-se em projetos de longo prazo. Ao mesmo tempo, as conexões dos saberes possibilitam aos tomadores de decisão promover sua capacidade de resolução. Nesse sentido, este resultado é corroborado pelo pensamento de Hopwood (2014), que afirma que aprender e saber referem-se ao que as pessoas dizem e fazem, por meio do corpo. Considerando o mundo material, é necessário explorar as diversas formas de saber, mudando a unidade de análise dos indivíduos para as práticas e seus relacionamentos acontecerem.

Outra microtemática que pertence ao relacionamento foi o consenso da alta liderança, que este influencia na tomada de decisão nas organizações. Para os entrevistados, o consenso não deve ser tratado como sinônimo de “unanimidade”, mas, sim, como um nível de concordância necessário para finalizar uma decisão. O consenso pode ser dificultado, quando o conselho administrativo detém um pensamento distanciado da realidade e das reais necessidades do consumidor; assim como, quando a dificuldade de se alcançar o consenso da alta administração com as reais necessidades do nível subsequente da alta liderança. Diante desse resultado, importa destacar que os autores Haleblian e Finkelstein (1993) limitaram os TMTs como sendo aqueles executivos que ocupam um dos cinco principais cargos da organização, como também no conselho de administração.

Identificou-se, ademais, que o consenso da alta liderança, quando acontece em forma de colegiado, permite a reflexão compartilhada com a equipe em um

primeiro momento, posteriormente, com os demais TMTs. Essa configuração possibilita a exploração de novos sentidos e novas possibilidades de intervenção da alta gestão. Nesse sentido, este resultado é corroborado pelo pensamento de Eisenhardt e Zbaracki (1992), que salientam que as decisões estratégicas são aquelas que têm seu grau de importância relacionado aos recursos envolvidos, conjunto de procedimentos e ações executadas. Ao mesmo tempo, são aquelas de caráter crítico para a organização, geralmente, são tomadas pelos gestores do alto escalão, trazendo consigo um elevado grau de influência da política organizacional.

Ao avaliar as implicações da tomada de decisão nos demais níveis hierárquicos, a partir da maneira como se constituem os saberes da alta liderança, pode-se identificar por meio da análise das entrevistas, quatro macrotemáticas e dez microtemáticas que levam ao desenvolvimento desses saberes, conforme serão expostas a seguir: processo de mudança (engajamento da alta liderança e resistência à mudança); *feedback* (*feedback* o torna vulnerável e *feedback* requer confiança); reconhecimento dos pares e da equipe (liderança na prática e empatia na liderança); e, desafios dos líderes (gestão operacional e estratégica, zona de conforto, mobilizar o aprendizado, demanda de inovação).

As entrevistas permitiram identificar que o engajamento é uma característica importante relacionada às implicações da tomada de decisão dos TMTs nos demais níveis hierárquicos. Evidenciou-se que os gestores, que apenas dão ordens, retêm informações e tomam decisões unilaterais não obtêm um melhor desempenho de sua equipe. De forma geral, observa-se que, para o TMT desenvolver suas atividades, é imprescindível que haja engajamento, confiança e apoio da equipe e colaboração dos diferentes *stakeholders* envolvidos. Desse modo, os saberes que os TMTs produzem e mobilizam no trabalho são reconhecidos como fatores indispensáveis para o sucesso do negócio (SANTOS, 2003). Diante disso, o engajamento com a alta liderança ocorre quando os TMTs desafiam-se, assumem tarefas instigadoras, experimentam novas maneiras de fazer, e a forma como aprendem com erros e o fracasso.

As entrevistas mostraram que a tomada de decisão dos líderes enfrenta a resistência à mudança dos indivíduos. De forma geral, os entrevistados afirmam que as possíveis reações perante um processo de mudança organizacional consiste na cooperação de um lado e a resistência de outro. A cooperação é caracterizada pelo engajamento e participação ativa da equipe, que contribui e facilita a mudança

planejada pelos TMTs. Todavia, a resistência é caracterizada pelo comportamento defensivo, que tem como objetivo a proteção do indivíduo aos efeitos da mudança. Haja vista que essas mudanças podem gerar ganhos ou prejuízos para o indivíduo, consequentemente, influenciar sua percepção a respeito desse processo.

Diante do exposto, estes resultados corroboram com o pensamento de Piderit (2000) e Oreg (2006), cuja relação entre personalidade, contexto organizacional e a resistência podem afetar os resultados no trabalho, notando que as pessoas diferem umas das outras por meio da disposição interna para resistir ou aprovar mudanças. Essas diferenças podem predizer atitudes pessoais em relação a mudanças específicas tanto voluntárias como impostas. Nesse sentido, a disposição para a resistência à mudança é conceituada como um traço de personalidade estável; as pessoas que detêm esta disposição são menos propensas a incorporar as mudanças voluntariamente, quando impostas a estas, experimentam reações emocionais negativas, como ansiedade, raiva e medo.

Considerando-se as entrevistas analisadas, observou-se que um *feedback* válido e útil é essencial para o aprendizado. O aprendizado não acontece sem que o líder ou liderado identifique o que precisa ser mudado, para melhorar. Haja vista que esses indivíduos ocupam uma posição que lhes possibilitam fornecer *feedbacks* valiosos, no que se refere ao impacto da atuação dos gestores nas rotinas e processos da organização. A realização do *feedback* pode até parecer um ato simples, mas não é. Por outro lado, as entrevistas mostram que o *feedback* pode ser mais bem assimilado quando provém de indivíduos pelos quais o gestor detém alguma admiração.

Sob outra perspectiva, concernente a receber *feedback*, pode-se perceber que, muitas vezes, esse processo situa o gestor em uma posição de vulnerabilidade, já que o coloca em um momento de exposição e incerteza. Nesse sentido, este resultado é corroborado pelo pensamento de Lima, Petrus e Cunha (2013), que asseguram que o trabalho prescrito (normas e regras) e o trabalho real (execução e operação), em que o saber-fazer do trabalhador é construído na singularidade de cada situação, ou seja, diante de problemas que se colocam no desenvolvimento de suas atividades. Os sujeitos procuram encontrar soluções, assim, criam saberes e experiências, aplicando todo o seu potencial de aprendizado acumulado ao longo de sua trajetória profissional e memórias de vida (LIMA; PETRUS; CUNHA, 2013).

Os resultados demonstraram a importância do *feedback* no contexto da alta

liderança. Contudo, para que esse processo seja efetivo, os entrevistados mencionam a necessidade de haver confiança entre os membros envolvidos. À vista disso, saber criticar de forma construtiva ou saber receber críticas influencia no desempenho da equipe. Observa-se nas entrevistas que estabelecer uma relação de confiança recíproca, diminui as barreiras entre líder e liderado, reconhecendo que *feedback* é um processo conjunto, gerando aprendizagem nos indivíduos envolvidos.

As implicações da tomada de decisão dos gestores são observadas cotidianamente no contexto organizacional. Ao se pensar na característica do líder, os resultados indicam que não há um estilo padrão de liderança, porque, dessa forma, os indivíduos estariam sempre tentando imitá-lo. Eles se transformariam em personagens, não em líderes. Nesse sentido, os comportamentos dos TMTs precisam ser pautados na simplicidade das ações, ser genuínos em seus atos. Portanto, este resultado é corroborado pelo pensamento de Gherardi (2008), com base em Garfinkel (1967), que enfatiza que a moralidade está ligada aos padrões de ação reconhecidos pela comunidade como aqueles mais corretos, legitimados e apropriados em um contexto específico, podendo ser distintos de outros contextos. Além da percepção do comportamento, a liderança na prática requer coragem, senso de propósito e capacidade de aprender publicamente por meio dos erros e acertos nas tomadas de decisão.

O reconhecimento dos pares e da equipe também está pautada na empatia da liderança. Conforme mencionado no item anterior, a atuação dos líderes deve gerar engajamento dos liderados. Porém, esse fator deve estar permeado pela empatia. O estudo ainda aponta que muitos líderes acreditam que a empatia é a qualidade mais importante para o desenvolvimento dos relacionamentos humanos, muitos a consideram uma habilidade que precisa ser aprendida. Desenvolver o hábito de empatizar requer esforço consciente para se colocar no lugar dos outros, interpretando suas perspectivas. Para que a empatia torne-se um hábito, requer prática e exercício diário (KRZNARIC, 2015). Vale ainda destacar que a empatia dos líderes deve estar relacionada não apenas às condições que implicam suas atuações na organização, mas, sim, visualizá-la como um todo, buscando entender suas interações para além do limite da empresa.

Dentre os desafios da alta liderança, os resultados apresentados permitiram identificar que a interação das atividades operacionais e estratégicas fazem parte das agendas dos TMTs. Nesse quesito, é mencionada a importância de o líder utilizar seus

conhecimentos estratégicos na melhoria dos procedimentos operacionais. Nesse sentido, o desempenho das organizações está ligado diretamente às decisões tomadas por seus gestores de topo (ALBERTI et al., 2014; MEDEIROS JÚNIOR; SERRA; FERREIRA, 2009; RIBEIRO et al., 2015). Diante do exposto nas entrevistas, verifica-se que, muitas vezes pelo fato de já terem trabalhado na área operacional, os líderes acabam por dedicar-se a algumas atividades que não estão diretamente relacionadas à estratégia da empresa. O desafio, nesse sentido, refere-se à dificuldade dos gestores em não realizar a atividade em si, mas, sim, transmitir sua *expertise*, quanto ao processo a ser realizado, propiciando o desenvolvimento destes indivíduos por meio do aprendizado na prática.

A partir das entrevistas realizadas, evidenciaram-se algumas atitudes incongruentes para um líder proativo, que representam um desafio para a liderança. Os resultados demonstram que o desafio da liderança consiste em instigar os indivíduos a agir além de sua zona de conforto. A atuação da liderança deve evitar a estagnação no trabalho, possibilitando o crescimento do próprio líder, de seus liderados e da organização como um todo, favorecendo o processo de aprendizagem e de aperfeiçoamento do grupo.

Mobilizar o aprendizado da equipe é outro desafio salientado no contexto da alta liderança. Pode-se perceber que os desafios para a geração do aprendizado não ocorrem somente pela interação das pessoas, mas, sim, pelos meios que estas utilizam. Nessa perspectiva, o conhecimento não é apenas uma atividade situada em práticas, mas também distribuída entre os seres humanos e não humanos, ou seja, objetos, ferramentas e artefatos que ligam ao conhecimento dos seres humanos, atuando como extensões de sua memória (GHERARDI, 2009). A mobilização do aprendizado é desenvolvida e aprendida por meio das atividades dos líderes, a partir das relações estabelecidas com os TMTs, pares da organização e da sua equipe. Ao mesmo tempo, pode-se evidenciar que esta mobilização ocorre por meio da interação com a materialidade (livros, planilhas, dados e troca de informações pelo *Whatsapp*).

Ao observar-se a macrotemática desafios da liderança, um fator importante refere-se à demanda de inovação. Os TMTs entrevistados argumentam que a capacidade de inovar, superar, ou ainda diferenciar-se é algo que necessita ser um processo contínuo no ambiente organizacional. Dentre as dimensões mencionadas nas entrevistas referentes à demanda de inovação, destacam-se: a estratégia; os processos; o relacionamento; e, a aprendizagem. Diante do exposto das entrevistas,

pode-se perceber o quanto é vasto os desafios dos tomadores de decisão, no que concerne a uma liderança inovadora que se baseia em trabalhos do passado, mas que acrescenta alguma perspectiva de gestão da inovação futura e de mudanças. Esta perspectiva, por meio das dimensões mensuradas pelos TMTs entrevistados, auxilia na atuação de um cenário altamente competitivo.

A mudança e a inovação das práticas consolidadas ocorrem continuamente. Nem todas as mudanças ou inovações podem ser explicadas em termos práticos, pelo contrário, existe uma dinâmica de inovação que é intrínseca às práticas e consiste no aperfeiçoamento constante da prática por seus praticantes. Esse processo é gerado pelo trabalho institucional e pela responsabilização normativa das práticas. Quando se afirma que as práticas são sustentadas por um entendimento compartilhado, ou que são maneiras compartilhadas de fazer as coisas, isso não significa que haja um acordo total ou consenso perfeito sobre elas. É necessário que a prática continue a ser praticada, que a negociação constante, entre os profissionais sobre a melhor ou mais elegante maneira de realizar essa prática, é a dinâmica que aprimora e inova progressivamente sua prática (GHERARDI 2009).

De forma geral, pode-se evidenciar que os líderes não nascem prontos, assim como, os contadores, os artistas, os engenheiros ou médicos. Os líderes e as demais profissões mencionadas são formadas, constituídas, desenvolvidas. O que diferencia um líder de outro, na escalada ao longo da carreira, é o desenvolvimento de uma mentalidade de liderança. Esta pode estar relacionada ao desafiar-se para novos projetos, trocas de cidade devido a oportunidades que surgem e observação de seus pontos frágeis. Desse modo, liderar diz respeito às ações realizadas, não à posição ocupada. Relaciona-se aos valores que guiam as decisões e ações. Acima de tudo, corresponde às visões que se tem de si mesmo e dos outros.

Pode-se analisar que os saberes mais evidentes, ao longo das entrevistas, dizem respeito à formação acadêmica, à capacidade de os líderes tratarem o poder (*feeling* principalmente para aqueles TMTs que detêm mais experiência no cargo). Já no que tange aos saberes menos evidentes, o otimismo racional, consiste no emprego da energia necessária para a realização de uma determinada atividade, que, por vezes, não é dosada da melhor forma nas situações do cotidiano.

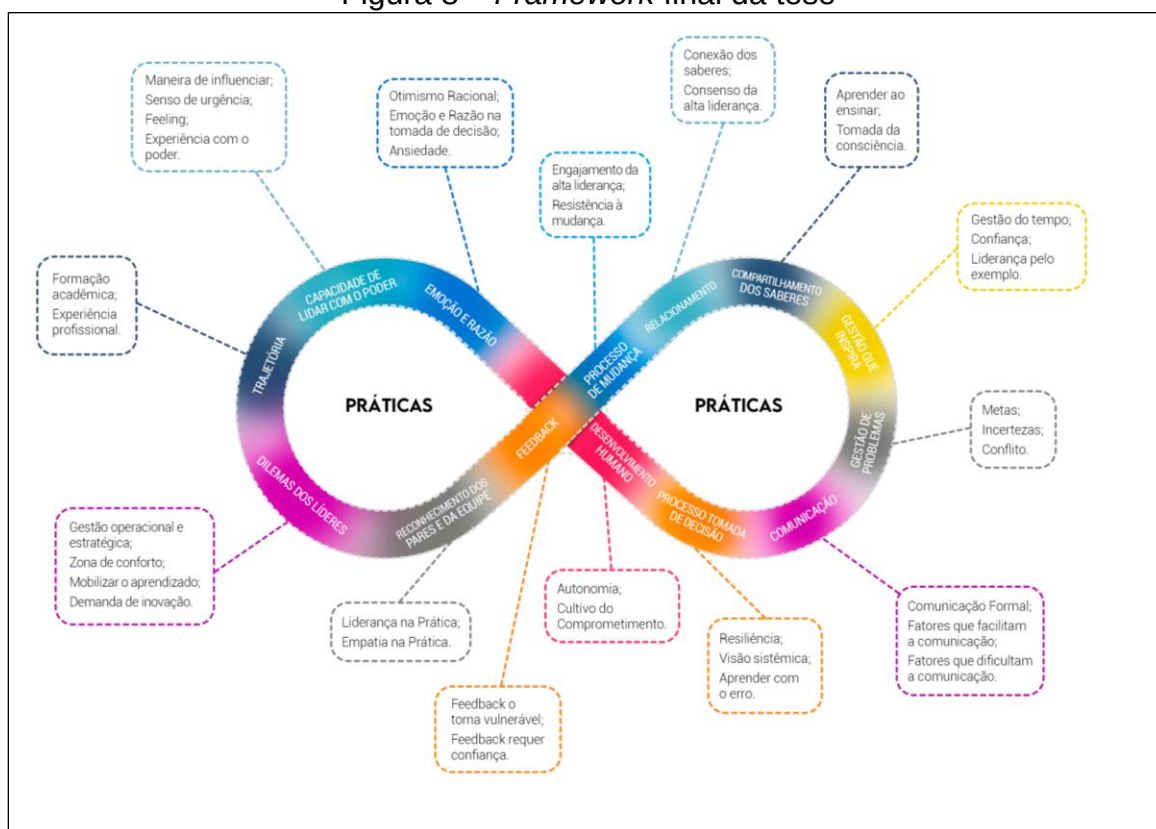
Foi evidenciado, também, os saberes mais difíceis de serem desenvolvidos, são eles: emoção e razão; processo da tomada de decisão; comunicação; gestão de problemas; processo de mudança; *feedback*; e, dilemas da liderança. Estes, por sua

vez, são desafiadores porque requererem práticas que precisam definir caminhos, vislumbrar o futuro imaginando possibilidades, aprender com as experiências, alimentar a colaboração ao construir confiança e facilitar relacionamentos. Os líderes cometem erros, contratempos acontecem, experimentam fracassos; o mesmo acontece com o aprendizado. Em outras palavras, a liderança parece, em certas ocasiões, mais desarrumada na prática que nos planos.

Para a composição do *Framework* conceitual desta tese, foi necessário compreender como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada de decisão. Nessa acepção, cada um dos entrevistados pôde contribuir para a visão do todo, representada em uma única Figura que possa contemplar uma síntese de ideias apresentadas ao longo deste trabalho.

Para auxiliar nesse processo de composição do *Framework* final, foi encaminhado este para os entrevistados. Para que não houvesse influência da pesquisadora nessas análises, não foi enviada nenhuma explicação ou interpretação juntamente com a Figura. Dessa forma, foi recebido ao menos um retorno de cada organização, enfatizando as reflexões no tocante às atividades do cotidiano que lembraram ao vislumbrar a Figura. Esse *Framework* é composto pelos resultados dos trinta e dois entrevistados que participaram da pesquisa. Ele aponta a aproximação entre as práticas dos TMTs com *knowing in practice*, são conhecimentos entrelaçados com a ação, que ocorre de forma construída ativa e realizados nas práticas dos trabalhos no cotidiano.

Figura 8 – Framework final da tese



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Então, este trabalho apresentou a seguinte questão de pesquisa: como se constituem os saberes da alta liderança no processo da tomada de decisão à luz do *knowing in practice*? Por meio das lentes dos EBPs, este estudo evidenciou que os saberes da alta liderança ocorreram, de modo expressivo, mediante o *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2009). Desde o início da formação acadêmica até suas experiências profissionais. Os saberes foram adquiridos por meio dos conhecimentos formais e informais, compartilhados pelas interações sociais entre os líderes pares das organizações, que adquiriram experiência, como também pelas equipes que compartilharam os saberes, por fim, pelos elementos não humanos (GHERARDI, 2005). Os saberes da alta liderança no processo da tomada de decisão estratégica ocorreu de forma prática, no cotidiano do trabalho (GHERARDI, 2005), assim como por uma realização social em curso, constituído e reconstituído na prática cotidiana (ORLIKOWSKI, 2002), de forma experimental, às vezes, improvisional, quase sempre incremental, está, necessariamente, em permanente fluxo (WEHLIN, 2006).

Portanto, os achados do campo reiteram os saberes apresentados na Figura 8 (*Framework* da tese), destacando-se a prática no centro das interações. Um campo

de práticas surge em um contexto entrelaçado que é sustentado de forma unida por certo número de práticas que permite uma ancoragem para as outras, confirmada pelo processo de alinhamento de elementos materiais e de significados dentro do campo. O processo de disseminação de práticas mostra um trabalho ativo, concebido pelos intermediários de práticas, que são os elementos – pessoas (TMTs e liderados), tecnologias, ferramentas, ideias, que permitem que as conexões permaneçam no lugar e se mantenham (GHERARDI, 2006). Dessa forma, o saber prático é mediado pelo que aconteceu no passado e o que foi aprendido com a experiência e na experiência (GHERARDI, 2012b).

Por conseguinte, os pontilhados apresentados na Figura 8 (*Framework* da tese) representam que o conhecimento é construído e reconstruído a partir da história e da cultura de uma coletividade. Ele é a mobilização do conhecimento incorporado em humanos e não humanos que realizam práticas integradas ao trabalho (BRUNI; GHERARDI; PAROLIN, 2007). Na construção dos saberes, somos parte de um todo que caminha em conjunto, com as pessoas, a materialidade, o tempo, as histórias e o discursos. O aprendizado na prática é um processo participativo em que o conhecimento está vinculado à ação.

Assim, a partir do modelo conceitual, os saberes foram evidenciados na trajetória do líder por meio da formação acadêmica e experiência profissional. A capacidade de lidar com o poder está diretamente relacionada à forma que influencia os indivíduos da equipe e seus pares, a maneira que consegue conduzir as urgências no dia a dia e o modo que toma as decisões por meio do *feeling* e a experiência de estar no poder. Com efeito, esses saberes estão diretamente relacionados a como utilizam emoção e razão nas suas decisões e o quanto conseguem utilizar do otimismo racional, para manter suas equipes alinhadas com os objetivos estratégicos. Ao se tratar de emoção e razão, existe um sentimento que, se usadas de forma equivocada, podem causar conflitos dentro do ambiente organizacional, consiste na ansiedade por parte dos TMTs na tomada de decisão.

Desse modo, ao referir-se aos saberes relacionados ao desenvolvimento humano, observa-se que a autonomia despendida pelo líder para a equipe e a forma como ele cultiva o comprometimento dos liderados é o que irá afirmar o quanto as equipes são autogerenciadas. O processo de tomada de decisão e a maneira como se comunica com a equipe é algo complexo, desafiador e determinante na carreira dos TMTs. Visto que a visão sistêmica implica ter consciência das variáveis que

afetam de forma significativa os resultados, em que a resiliência e o aprender com o erro precisam estar incorporados a essa visão do TMT, sendo determinante a forma como conduz a comunicação com a equipe.

Em vista disso, as práticas do trabalho e as relações estabelecidas entre líderes e liderados, foram identificados nos saberes que constituem a gestão dos problemas e a gestão que inspira. Estas que os TMTs precisam administrar as metas, incertezas e conflitos no ambiente organizacional, do mesmo modo, administrar suas agendas para compartilhar seus saberes com a equipe, visando gerar conexão e engajamento. Essas práticas só serão confirmadas por meio de *feedback*, saber criticar de forma construtiva ou saber receber críticas, influencia no desempenho da equipe, sendo este um processo que gera aprendizagem nos indivíduos envolvidos.

Diante disso, o conhecimento prático adquirido ao longo da trajetória de trabalho dos TMTs, foi evidenciado a partir de uma perspectiva sociomaterial e organizacional, tendo como unidade de análise, a atividade situada (GHERARDI, 2012). A partir dela, os líderes constroem sua identidade individual e social, tornando-se um praticante, baseado nas referências sociais e nas experiências, no campo de conhecimento das práticas na gestão operacional e estratégica, na mobilização do aprendizado e por meio dos desafios impulsionados pela demanda de inovação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta tese foi compreender como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada de decisão à luz do *knowing in practice*. Por isso, os resultados aqui evidenciados oferecem uma visão importante sobre *knowing in practice* e o processo decisório, considerando o contexto da alta liderança. Para tanto, este estudo desenvolveu um *framework* relacionando os saberes da alta liderança e a tomada de decisão estratégica, a partir de uma investigação empírica com trinta e dois entrevistados que ocupam posições estratégicas nas organizações. Os resultados dos objetivos proporcionaram importantes implicações teóricas e práticas que serão apresentadas a seguir, na sequência, destacam-se as limitações e sugestões de estudos futuros.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa surge da inquietação sobre como os saberes da alta liderança são constituídos e como estes interagem com o processo decisório. Partindo dessa perspectiva, analisou-se inicialmente o desenvolvimento dos saberes da alta liderança. Desse modo, pôde-se perceber que o desenvolvimento dos saberes ocorre a partir de diferentes elementos. Esses elementos envolvem inicialmente a trajetória do indivíduo, considerando não apenas sua formação acadêmica, mas também sua experiência profissional; assim, o aprendizado é entendido e assimilado de diversas formas.

Contatou-se que o aprendizado por meios formais é de extrema relevância, mas ele, por si só, não representa um meio suficiente para o desenvolvimento dos saberes dos líderes. O paradigma a ser rompido, quando se fala de aprendizado, é a associação (por pessoas e empresas) que ele deve ocorrer sempre a partir dos meios formais e tradicionais de uma instituição de ensino. O aprendizado é entendido e assimilado de muitas formas, não somente por meio do diploma.

O *knowing-in-practice* está diretamente associado ao ato de fazer uma ação ou atividade, ele é produzido localmente de forma emergente, situada e ativa. Desse modo, apresenta-se como um fluxo constante de saberes e fazeres, por isso, seu traço dinâmico, temporário e presente por meio das práticas. O que os TMTs fazem, a forma como fazem, modifica-se à medida que novos saberes na ação são assimilados,

absorvidos e incorporados em suas práticas e pela equipe. *Knowing-in-practice* é sobre realizar conexões na ação (GHERARDI, 2006; HOPWOOD, 2014). Dessa forma, a distinção entre saber e fazer é desconsiderada e apresenta a ideia que saber realiza-se situadamente no contexto histórico, social e cultural em que se desdobra, acomodando uma diversidade de recursos e formas interacionais de acordos com a lógica situacional e contingencial (GHERARDI, 2012; GHERARDI; PEROTTA, 2014).

Além disso, outro elemento que contribui para o desenvolvimento dos saberes diz respeito à capacidade do indivíduo de saber lidar com o poder, especialmente no que tange à forma com que este influencia os demais indivíduos da organização e seu senso de urgência em relação às atividades organizacionais. Pode-se reconhecer que os tomadores de decisão desenvolvem seus saberes, equilibrando sua atuação baseados tanto na razão quanto na emoção. Acrescenta-se que o desenvolvimento dos saberes perpassa o desenvolvimento humano, que dispõe de dois elementos cruciais, a autonomia e o cultivo do comprometimento, sendo estes importantes na realização das atividades pelos liderados, mesmo em tarefas do cotidiano.

No que se refere ao segundo objetivo específico da tese, buscou-se descrever e analisar como se configura a tomada de decisão da alta liderança. Os achados atestam que a tomada de decisão dos TMTs inclui um processo que abrange a resiliência que os capacitam a transformar um evento doloroso ou estressante em um processo de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal e organizacional. Do mesmo modo, o processo de tomada de decisão é configurado por uma visão sistêmica do líder e sua aprendizagem a partir dos erros.

Importa ressaltar ainda que a tomada de decisão estratégica utiliza mecanismos formais e informais de comunicação, já que se apresentaram fatores facilitadores e dificultadores do processo comunicacional. Por vezes, observam-se dificuldades relacionadas à falta de entendimento da equipe e à ausência física do gestor, o que impõe barreiras para a comunicação entre os indivíduos.

Por seu turno, o terceiro objetivo abordou a análise da interação entre os saberes e a tomada de decisão estratégica. Contatou-se que a interação dos saberes e da tomada de decisão ocorre por meio da gestão de problemas, por intermédio da gestão que inspira. Pode-se afirmar, dessa maneira, que os líderes deparam-se, continuamente, com problemas relacionadas a metas, incertezas e conflitos; para os quais precisam utilizar seus saberes desenvolvidos para gerir tais problemas. Desse modo, utilizam seus saberes de modo a inspirar pelo exemplo os demais indivíduos,

atuando para estabelecer a confiança entre os membros da equipe, proporcionando melhor gestão do tempo.

Ainda a esse respeito, o quarto objetivo buscou compreender a interação entre os saberes e as tomadas de decisão estratégicas, pode-se evidenciar que esses processos envolvem o compartilhamento dos saberes e o relacionamento entre os indivíduos. Isso aponta a presença das experiências dos líderes tanto no sentido de ensinar quanto no sentido de aprender. Ao mesmo tempo, deve-se considerar a importância da tomada de consciência, nesse contexto, para permitir aos TMTs idealizarem, desvendarem e construírem estratégias que implicam a tomada de decisão.

Ademais, a interação dos saberes com a tomada de decisão é permeada pelo relacionamento entre os indivíduos. Nesse ponto, acrescenta-se que nem sempre se observa um consenso entre a alta liderança, ocasionado pelas diferentes percepções existentes. Sobre essas constatações, o líder deve utilizar seus saberes para promover melhores relacionamentos, assim, tomando decisões mais assertivas.

Por fim, o último objetivo teve como propósito avaliar as implicações da tomada de decisão nos demais níveis hierárquicos, a partir da maneira como se constituem os saberes da alta liderança. Os resultados mostraram que as implicações ocorrem no processo de mudança organizacional, também em termos de *feedback*, no reconhecimento dos pares e da equipe e nos dilemas dos líderes. Assim, a partir de seus saberes, os líderes tomam decisões que podem promover mudanças significativas na organização. Esse processo destaca-se pelo engajamento da alta liderança e a maneira como o líder posiciona-se com sua equipe em meio a resistência à mudança.

Este estudo ainda mostrou que as implicações da tomada de decisão ocorrem também em termos de *feedback*, representando um elemento constante nas organizações, mas que detém um caráter desafiador para a alta liderança. Haja vista que receber um *feedback* pode torná-lo vulnerável diante das colocações realizadas pelos membros da equipe ou de seus pares.

As implicações ainda são observadas no que tange ao reconhecimento da empatia e a liderança na prática, os líderes devem imaginar o impacto de suas decisões na equipe, cuja atuação requer coragem, senso de propósito e capacidade de aprender publicamente por meio dos erros e acertos nas tomadas de decisão. Diante do exposto, conforme mencionado por Choo (2003), para que a tomada de

decisão aconteça, depende das necessidades cognitivas, das reações emocionais e das dimensões situacionais. As necessidades cognitivas variam de acordo com os estágios da tomada de decisão: inteligência; planejamento; escolha; e, revisão. A escolha pode ser influenciada pelas informações sobre o contexto em que a decisão está sendo tomada, tais como o conjunto de outras decisões e problemas que estão ocorrendo ao mesmo tempo.

Constatou-se, paralelamente, que os líderes deparam-se com dilemas, dentre os quais observou-se o desafio dos gestores em não realizar as atividades operacionais em si, mas, sim, transmitir sua *expertise* quanto ao processo a ser realizado, propiciando o desenvolvimento dos liderados por meio do aprendizado na prática. Nesse sentido, estar junto na operação, para desenvolver ou aprimorar a estratégia é julgado como importante. Dessa forma, este estudo complementa o pensamento de Eisenhardt (1989), que afirma que a decisão estratégica envolve as ações tomadas, os recursos comprometidos ou precedentes estabelecidos, julgados como importantes pelos gestores da alta administração.

Nesse contexto, pôde-se perceber que as habilidades prescrevem e os saberes permanecem. O ato de transformar, crescer, abrir, explorar, desenvolver, personalizar e aprender sempre e crescer ativamente, mas, sobretudo, em aprender a colaborar e estabelecer redes, possibilita aos gestores serem mais empáticos e criativos para resolver problemas complexos. Desse modo, identificaram-se dois modos de conduzir as equipes: aqueles líderes do passado, que são controladores, querem controlar tudo; há, também aqueles visionários, que tomam as decisões sem ter uma rota pré-definida, sem a certeza por onde irão trilhar, a estrada é construída a cada dia, sem fórmula, sem previsão de futuro, sem controle. Apenas com uma única certeza, aonde querem chegar.

Os resultados desta pesquisa demonstraram que a zona de conforto faz parte do contexto em que atua o TMT. Nesse sentido, o líder deve utilizar seus saberes para instigar, constantemente, a equipe e a si próprio, a novos desafios, devido à demanda de inovação que está presente no cotidiano organizacional, exigindo que ocorra a mobilização do aprendizado, por meio da tecnologia, como também das pessoas.

Como contribuições deste estudo, cabe destacar que dentre os artigos levantados sobre os saberes da alta liderança, não foram identificadas pesquisas que utilizaram a abordagem dos Estudos Baseados em Prática e tomada de decisão estratégica da alta liderança. Em vista disso, este estudo contribuiu para o campo de

estudo das práticas, conforme mencionado por Santos e Silveira (2010) e Gherardi (2000). A área de Administração, como um todo, está deixando de levar em consideração o que as pessoas, de fato, fazem no seu cotidiano organizacional, organizando trabalhos, debruçando-se cada vez menos sobre a maneira como as variadas atividades humanas são exercidas nas organizações. Isso tem feito com que os pesquisadores destinem-se em larga medida à (re)produção de teorias abstratas e nebulosas para explicar a realidade organizacional. Portanto, este estudo caracteriza-se como avanço, não uma (re)produção, demonstrando ser emergente no que se refere à realidade no contexto organizacional.

Em relação às contribuições da pesquisa, neste estudo ratifica-se a relevância dos esforços dos Estudos Baseados na Prática, possibilitando a convivência mútua do trabalho, da aprendizagem, da inovação da comunicação, da negociação, do conflito entre outros objetivos e a interpretação de metas e histórias. Diante disso, os saberes dos TMTs e das equipes são desenvolvidos dentro de uma prática situada (BRUNI; GHERARDI; PAROLIN, 2007). Entende-se, portanto, por meio da lente teórica do *knowing-in-practice* que os saberes são contínuos e fluidos, são construídos e modificados cotidianamente, por meio do conhecimento formal dos gestores e das interações que ocorrem com seus liderados, gestores pares, conselho administrativo e seus contatos na vida pessoal.

A partir da técnica da entrevista Dublê, assim como por meio da estratégia de pesquisa utilizada, o estudo qualitativo genérico permitiu compreender como os TMTs interpretam, constroem e dão significados a seus saberes e suas experiências. Frequentemente, deparam-se com situações em que os saberes técnicos eram negligenciados ou modificados em prol da incorporação de novos saberes, sejam eles de caráter decisório, operacional, estratégico, comportamental ou a forma de desenvolver o trabalho. Tais saberes são integrados em uma mistura de antigos e novos saberes e experiências, resultando em novas práticas e aprendizados.

Outra contribuição deste estudo para a pesquisa é demonstrar a importância do uso da técnica de análise derivada da 'entrevista com o dublê' (*interview to the double*) para dados qualitativos, foi proposto aos entrevistados uma troca de papéis. Essa etapa realizou-se a partir de situações hipotéticas trazidas pelo entrevistado ou provocadas pela pesquisadora, em que o entrevistado fez o relato de como tomaria as decisões mediante situações propostas. Demonstrando, assim, como o processo de tomada de decisão configura-se, a fim de que se possa interpretar a forma como o

entrevistado impõe ordem em sua realidade (NICOLINI, 2009; GHERARDI; STRATI, 2014).

No que tange aos Estudos Baseados em Prática, no contexto da alta liderança, este estudo possibilitou dar uma outra perspectiva na compreensão de aspectos teóricos relativos à liderança, como as abordagens tocantes aos estilos de liderança presentes na literatura, como: líder autocrático; líder democrático; líder liberal; líder transformador, entre outros estilos de liderança. Ao procurar compreender como se constituem os saberes da alta liderança no processo de tomada de decisão, pode-se afirmar que os estilos de liderança demonstram-se insuficientes para sustentar os fazeres e saberes dos tomadores de decisão no contexto organizacional.

Os estilos de liderança possibilitam ter um parâmetro do modo como irá tomar as decisões, mas é por meio dos saberes que permitirão conduzir as equipes de acordo com o contexto que está inserido; por vezes, o líder está em uma cultura mais analítica (exigência de dados, planilhas, a relação com os liderados é mais distante e a informação vem de cima para baixo). Este mesmo líder muda de empresa, vai para uma cultura familiar (as mesmas exigências de dados, planilhas, mas a relação com os liderados é mais próxima e as informações são mais compartilhadas). É evidente que este líder passará pelo “vale do desespero”, aquele momento em que ele tem duas opções: recuar ou tentar aprender os novos saberes e fazeres desse ambiente organizacional.

Após passar por esse “vale do desespero”, ele depara-se com novos saberes por meio da experiência, que permitiu evidenciar que também convém àquele contexto. Embora possa haver predominância de um estilo de liderança sobre outro, no momento da tomada de decisão, o processo ocorre de forma inconsciente, fazendo com que esse líder apresente mais do que um estilo, ou seja, os fazeres e saberes das experiências na prática, de acordo com a necessidade para o contexto e a situação que ele está inserido.

Além disso, outra contribuição deste estudo, possibilitou compreender o *knowing-in-practice* no contexto da alta liderança. É esperado demais dos líderes, percebe-se que grandes executivos devem ter a capacidade intelectual de dar sentido a questões incrivelmente complexas, estruturar uma visão do futuro que gere entusiasmo em todos e que detêm conhecimento operacional que traduzem estratégias em planos concretos, não podendo ocorrer falhas. Infelizmente, nenhum ser humano é capaz de atender a todos esses padrões de alto nível. Os achados

permitem afirmar que é mito que o líder do topo é infalível e sempre sabe de tudo. Há diversas abordagens na literatura que enfatizam o que os líderes precisam ser, em vez do que realmente são e o que conseguem entregar. Dessa forma, compreender como se constituem os saberes da alta liderança, com a lente teórica do *knowing in practice*, permitiu perceber o caráter dinâmico, temporário e presente, por meio das práticas no que tange a fazeres e saberes da alta liderança.

Como apresentado no *Framework* deste trabalho, os líderes estão em fluxo contínuo de aprendizado e desenvolvimento, situado em um contexto de interações, os saberes são constituídos e reconstituídos nas práticas diárias. A complexidade e ambiguidade dos problemas os torna mais humildes. As decisões são tomadas no contexto de mercados globais e de forças sociais, políticas, financeiras, tecnológicas e ambientais que mudam constantemente, por vezes, radicalmente. Nenhuma pessoa consegue dar conta de tudo. Mas o mito do líder completo (talvez pelo fato de não demonstrar ser vulnerável ou medo de parecer incompetente) faz com que muitos TMTs tentem fazer exatamente isso, esgotar-se, prejudicando suas organizações no processo. Os líderes que fazem parte da alta liderança, apresentados ao longo deste trabalho, por meio dos relatos, demonstraram medos, anseios e incertezas, bem como o quanto se empenham para combinar as iniciativas estratégicas do topo com ideias vibrantes, vindas do restante da organização, mesmo que, para alguns, este ainda seja um desafio a ser incorporado nas suas práticas.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Esta tese pode apontar algumas observações evidenciadas a partir das análises realizadas por meio das entrevistas, dos relatórios e dos documentos. Para compreender como se constituem os saberes da alta liderança, existem entendimentos importantes a serem considerados quando o assunto é tomada de decisão da alta liderança.

Em primeiro lugar, os TMTs devem considerar a utilização da capacidade de lidar com o poder, principalmente, no que tange à forma como influencia os demais indivíduos. É necessário que os tomadores de decisão desenvolvam seus saberes, equilibrando sua atuação baseados tanto na razão quanto na emoção, para que, assim, possam desenvolver autonomia e cultivo do comprometimento, nas atividades realizadas pelos liderados, mesmo em tarefas do cotidiano.

Da mesma forma, é fundamental que os líderes reconheçam seu papel e o desafio de aprender e desaprender, praticar e fracassar. São líderes que precisam considerar que estão inteiros no desenvolvimento do autoconhecimento e nas práticas cotidianas.

Os TMTs precisam ter em mente que nem sempre é suficiente tomar decisões pautadas por dados e fatos, apesar de necessário, tomar decisões de modo intuitivo/*feeling* contribui de maneira positiva para ambientes e situações em que há uma certa pressão para acelerar um processo de decisão. Entretanto, poderá contribuir negativamente quando utilizado de forma impulsiva. Por conseguinte, *feeling* convém como um condutor nas ações e medidas tomadas pela empresa desde que utilizado a partir de informações evidenciadas.

Por outro lado, a resiliência precisa fazer parte das agendas dos TMTs. Esta envolve meios para transformar um evento doloroso ou estressante em um processo de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal e organizacional. Nesse contexto, a visão sistêmica e o aprender com o erro devem estar inseridos nas práticas das equipes dos TMTs.

Os TMTs precisam compreender o quanto é desafiador gerir os problemas, e, ao mesmo tempo, ser um gestor que inspira. Os líderes devem desenvolver os saberes necessários para suportar as tensões e ser peritos em se equilibrar na “corda bamba” no contexto organizacional.

Além disso, o TMT precisa assumir uma postura que contribua positivamente no desempenho organizacional. Essa postura pode estar representada pela coragem de fazer algo, quando não é possível prever ou controlar os resultados. No mundo dinâmico atual, as organizações necessitam de liderança que, mesmo vulneráveis, assumam a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos, que tenham coragem de desenvolver esse potencial.

Em relação a isso, quantas vezes fingiu estar seguro em uma tomada de decisão, mas que, na verdade, estava extremamente inseguro? Já se questionou, qual a melhor forma de admitir que é inadequado para lidar com os problemas complexos que a empresa está passando? Já sentiu confortável admitindo que estava confuso com o rumo que a empresa estava seguindo, ou foi pego de surpresa por um movimento da concorrência? Qualquer indivíduo que possa se identificar com essas situações sabe como é estar preso no mito do líder completo e perfeito. O esquema conceitual proposto nesta tese permite que as pessoas que estão em processo de

desenvolvimento de liderança ou aqueles líderes que querem rever suas condutas passem a explorar um caminho no desenvolvimento dos saberes, na prática do cotidiano das organizações. Logo, as experiências, que cada um detém, possam ser explicitadas e refletidas ocorrerão contribuições no processo de tomada de decisão no ambiente organizacional.

Ao analisar o esquema conceitual, pode-se vislumbrar o “líder de carne e osso” no que se refere às suas experiências e seus questionamentos, como por exemplo: “O que mais preciso aprender e entender sobre essa situação e as pessoas que estão envolvidas?”. “O que mais preciso aprender e entender sobre mim mesmo?”. Diante desses questionamentos, remete-se ao esquema conceitual em formato de infinito, que possibilita o aprendizado e a reflexão dos acontecimentos. Por meio da experiência, pode-se aprimorar atitudes e processos no ambiente organizacional, sendo que melhorar as atitudes e aprender a enfrentar a vulnerabilidade não é algo simples, é trabalhoso. Assim, vulnerabilidade não é confortável em momento algum, porque não se consegue controlar o caminho que será tomado ou prever o resultado, mas praticá-la, diariamente, possibilita acessar a confiança.

Os TMTs que utilizarem este *Framework* para o desenvolvimento de liderança no contexto organizacional vão perceber que as conversas difíceis vão fazer parte do processo de melhoria das equipes. Troca de ideias, opiniões diversificadas, pontos de vistas diferentes e compartilhamento de decisões com a equipe tornam os líderes vulneráveis, nesse ponto é que ocorre o desenvolvimento do líder, da equipe e da organização. Os saberes dos TMTs estão em constante desenvolvimento.

Ressalta-se, ainda, que os saberes utilizados interferem no desempenho da organização, referente a como os TMTs definem suas prioridades e alocam sua atuação e esforço, o quanto eles promovem a inovação e preocupam-se com o desenvolvimento dos saberes e das competências da equipe e com seu desenvolvimento como líder. Não é sobre ser um líder perfeito, é sobre ser um líder que possibilita o desenvolvimento humano e organizacional, é sobre ser um agente transformacional, para si, para as pessoas e com as pessoas. As competências das lideranças podem ser compreendidas como a mobilização dos saberes requeridos pelo contexto da ação gerencial (LE BOTERF, 2003). O gestor melhora seus saberes e suas competências ao ser proativo diante da mudança, adaptar-se, ser flexível e aprender continuamente (LACOMBE; CHU, 2006; ROBBINS, 2007).

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDO FUTURO

Como toda pesquisa, este estudo também apresenta suas limitações. Buscou-se, no entanto, abranger o máximo de amplitude na descrição, explicação e compreensão do fenômeno estudado, com a intenção de esclarecer e validar os dados coletados. Considera-se que os objetivos do presente estudo foram alcançados, embora algumas limitações, como a impossibilidade de acompanhamento das atividades e reuniões realizadas nas organizações.

Além disso, uma limitação observada refere-se aos aspectos teóricos, uma vez que não foram esgotadas as leituras de referenciais sobre os assuntos aqui investigados. Apesar da revisão bibliométrica realizada, não há como garantir que foram exauridas todas as possibilidades de entendimento teórico acerca do tema.

Observa-se também que apesar da justificativa utilizada para a escolha do método, acredita-se que outras escolhas poderiam demonstrar outros resultados. Assim, nota-se que, como todo estudo qualitativo, as dificuldades encontradas geram novas perspectivas que possam ser aprofundadas em estudos futuros.

Da mesma forma, a metodologia utilizada poderia ter sido mais bem explorada por uma pesquisa de métodos mistos. Possivelmente, pesquisas qualitativas cruzadas com informações quantitativas, como, por exemplo, dados secundários de organizações, pudessem enriquecer os resultados. Apesar da relevância do uso da técnica da entrevista com o duplê, a observação participante teria possibilitado elementos mais ricos, indicando o quê e quando os saberes, especificamente, seriam observados, esses pontos poderiam ter trazido mais detalhes no estudo em questão. Apresenta-se, a seguir, sugestões para estudos futuros.

Este estudo não abordou o elemento tecnológico com a lente teórica do *knowing in practice* com os entrevistados. Em um estudo futuro, a tecnologia poderá ser estudada de maneira a identificar outros elementos que compõem o processo da tomada de decisão, com elementos humanos e não humanos.

Por fim, aplicar a pesquisa, para analisar os saberes da alta liderança em um contexto interorganizacional e no impacto nos negócios, bem como identificar se estão sendo percebidos pelos clientes e fornecedores.

REFERÊNCIAS

- ABATECOLA, G.; MANDARELLI, G.; POGGESI, S. The personality factor: how top management teams make decisions – a literature review. **Journal of Management & Governance**, v. 17, n. 4, p. 1073-1100, 2013.
- ALBERTI, T. F. et al. Dinâmicas de grupo orientadas pelas atividades de estudo: desenvolvimento de habilidades e competências na educação profissional. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 95, n. 240, p. 346-362, 2014.
- ANTONACOPOULOU, E. One more time-what is practice?. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 5, n. 2, p. 1-26, 2015.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- ANTONELLO, C.; AZEVEDO, D. Aprendizagem organizacional explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- ANTONELLO, C.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- ARGYRIS, C. **Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1993.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action approach**. Reading, MA: Addison Wesley, 1978.
- AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.
- AZEVEDO, D. Aprendizagem organizacional e epistemologia da prática: um balanço de percurso e repercussões. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social – RIGS**, v. 2 n. 1, p. 35-55, 2013.
- BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNARD, C. **The functions of the executive**. MA: Cambridge/Mass, 1938.
- BATESON, G. **Naven: a survey of the problems suggested by a composite picture of the culture of a new guinea tribe drawn from three points of view**. 2. ed. California: Stanford University Press, 1958.
- BISPO, M. S. A influência da tecnologia na gestão de uma agência de viagens: uma análise a partir da aprendizagem baseada na prática. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 2, 2014, p. 126-140.

BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132, 2013a.

BISPO, M. S. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 13-33, 2013b.

BISPO, M. S. Methodological reflections on practice-based research in organization studies. **Brazilian Administration Review-BAR**, v. 12, n. 3, p. 309-323, 2015.

BISPO, M. S. **O processo de aprendizagem coletiva e o uso da tecnologia em agências de viagens**: contribuições dos Estudos Baseados em Prática e da etnometodologia. 2011. 156 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.

BITENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. SPE, p. 110-112, 2006.

BLACKLER, F.; CRUMP, N.; MCDONALD, S. Organizing processes in complex activity networks. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations**: a practice-based approach. New York: M.E. Sharpe, 2003. p. 126-150.

BONDÍA, J. L. Notes on experience and the knowledge of experience. **Revista brasileira de educação**, v. 1, n. 19, p. 20-28, 2002.

BOURDIEU, P. **Outline of a theory of practice**. Cambridge: Cambridge Press, 1977.

BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J. C.; PASSERON, J. C. **A profissão de sociólogo, preliminares epistemológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.

BRUNI, A.; GHERARDI, S.; PAROLIN, L. L. Knowing in a system of fragmented knowledge. **Mind, Culture, and Activity**, v. 14, n. 1-2, p. 83-102, 2007.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Paradigms in organizational studies**. London: Heinemann, 1979.

CAELLI, K.; RAY, L.; MILL, J. 'Clear as mud': toward greater clarity in generic qualitative research. **International journal of qualitative methods**, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2003.

CALLON, M. The dynamics of techno-economic networks. In: COOMBS, R.; SAVIOTTI, P.; WALSH, V. (eds). **Technological change and company strategies**: economic and social perspectives. London: Academic Press, 1992. p. 72-102.

CAMILLIS, P. K.; BUSSULAR, C. Z.; ANTONELLO, C. S. The agency in the perspective of the actor network theory: reflections and contributions to management research. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 73-91, 2016.

CANGELOSI, V. E.; DILL, W. R. Organizational learning: observations toward a theory. **Administrative science quarterly**, v. 10, n. 2, p. 175-203, 1965.

CARROLL, B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. Leadership as practice: challenging the competency paradigm. **Journal of Strategic Contracting and Negotiation**, v. 4, n. 4, p. 363-379, 2008.

CERTAU, M. **As artes de fazer a invenção do cotidiano**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CLARKE, V.; BRAUN, V. Teaching thematic analysis: overcoming challenges and developing strategies for effective learning. **The psychologist**, v. 26, n. 2, p. 120-123, 2013.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; RHODES, C. Learning/becoming/organizing. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 147-167, 2005.

COLEMAN, J. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard Press, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Qualitative research. **Business research methods**, v. 4, n. 1, p. 160-182, 2011.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 77-86, 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSLAND, C.; HAMBRICK, D. C. How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 8, p. 767-789, 2007.

CUNHA, D. M. Saberes, qualificações e competências: qualidades humanas na atividade de trabalho. In: **Anais [...]** 28^a ANPED, 2005.

CYERT, R. M. et al. A behavioral theory of the firm. **Englewood Cliffs**, v. 2, n. 4, p. 169-187, 1963.

CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 3, n. 1, p. 4-20, 2008.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Cognitive biases and strategic decision processes: an integrative perspective. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, p. 757-778, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business Press, 1998.

DENZIN, K. **The Research Act**: Englewood Cliffs. N. J: Prentice Hall, 1989.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: _____. **The Sage handbook of qualitative research**. 3. ed., Thousand Oaks: Sage, 2005.

D'SOUZA, M. F. **Manobras financeiras e o dark triad**: o despertar do lado sombrio na gestão. 2016, 199 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, 2016.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L.; BOURGEOIS III, L. J. Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. **California Management Review**, v. 39, n. 2, p. 42-62, 1997.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.

FAYOL, H. **General and industrial management**. London: Pitman, 1949.

FENWICK, T.; NERLAND, M.; JENSEN, K. Sociomaterial approaches to conceptualising professional learning and practice. **Journal of education and work**, v. 25, n. 1, p. 1-13, 2012.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FISCHER, M. C. B.; TIRIBA, L. De olho no conhecimento “encarnado” sobre trabalho associado e autogestão. **Educação Unisinos**, v. 13, n. 3, p. 201-210, 2009.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE BR**, v. 9, n. 1, p. 156-176, 2011.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLYVBJERG, B. Phronetic planning research: theoretical and methodological reflections. **Planning Theory & Practice**, v. 5, n. 3, p. 283-306, 2004.

FREDRICKSON, J. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 445-466, 1984.

FREDRICKSON, J. W.; HAMBRICK, D. C.; BAUMRIN, S. A model of CEO dismissal. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 2, p. 255-270, 1988.

GAGLIARDI, P. **Symbols and artifacts**: views of the corporaet landscape. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.

GAMBETTA, D. **Trust**: making and breaking cooperative relations. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

GHERARDI, J.-M. et al. Evidence from the Northeastern Atlantic basin for variability in the rate of the meridional overturning circulation through the last deglaciation. **Earth and Planetary Science Letters**, v. 240, n. 3-4, p. 710-723, 2005.

GIBBS, G. R. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GHERARDI, S. 11. A journey beyond institutional knowledge: Dante's reading of the odyssey. In: CZARNIAWSKA-JOERGES, B. **Management education and humanities**. UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study**: problems and methods. Reino Unido: Edward Elgar Publishing, 2012.

GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study**: Problems and methods. 2. Ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019.

GHERARDI, S. Knowing as desiring: mythic knowledge and the knowledge journey in communities of practitioners. **Journal of workplace learning**, v. 15, n. 7/8, p. 352-358, 2003.

GHERARDI, S. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery?. **Organization studies**, v. 20, n. 1, p. 101-123, 1999.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge**: The texture of workplace learning. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

GHERARDI, S. **Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations**. London: Thousand Oaks, 2000.

GHERARDI, S. Prática? é uma questão de gosto! **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n.1, p. 107-124, 2013.

GHERARDI, S. Situated knowledge and situated action: What do practice-based studies promise. In: BARRY, D.; HANSEN, H. **The SAGE handbook of new approaches in management and organization**, London: Sage, 2008.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The passion for learning and knowing: proceedings of the 6th. **International Conference on Organizational Learning and Knowledge**. Università di Trento, 2005.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Transfer is to transform: the circulation of safety knowledge. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M.E. Sharpe, 2003.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; STRATI, A. The passion for knowing. **Organization**, v. 14, n. 3, p. 315-329, 2007.

GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GHERARDI, S. Becoming a practitioner: professional learning as a social practice. In: BILLET, S., HARTEIS, C. AND GRUBER, H. (Eds) **The international handbook of research in professional and practice-based learning**. Dordrecht: Springer, 2014. pp. 139-161.

GIDDENS, A. **The constitution of society**: Outline of the theory of structuration. Berkeley, CA: University of California Press, 1984.

GLASER, B.G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter; 1967.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRADE-MELLO, R. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**: pesquisa qualitativa em estudos organizacionais - paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALEBLIAN, J.; FINKELSTEIN, S. Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 844-863, 1993.

HAMBRICK, D. C. Environment, strategy, and power within top management teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 253-275, 1981.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, D. C.; D'AVENI, R. A. Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. **Management Science**, v. 38, n. 10, p. 1445-1466, 1992.

HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S. Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. **Research in Organizational Behavior**, v. 1, n. 9, p. 369–406, 1987.

HAMBRICK, D. C.; MASON, Phyllis A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HASELTON, M. G.; NETTLE D.; ANDREWS, P. W. The evolution of cognitive bias. In: BUSS, D. M. (Ed). **Handbook of evolutionary psychology**. Hoboken, NJ: Wiley, 2005.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. **Handbook of organizational design**. Stockholm: Arbetslivscentrum, 1981.

HENDERSON, A. D .; MILLER, D.; HAMBRICK, D. C. Com que rapidez os CEOs se tornam obsoletos? dinamismo do setor, posse do CEO e desempenho da empresa. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 27, n. 5, p. 447-460, 2006.

HOSKISSON, R. E. et al. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

HOUGH, J. R.; WHITE, M. A. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 481-489, 2003.

IBERT, O. **Zur lokalisierung de wissen durch praxis**: a constituição de orten des lernens über routinen, objekte und zirkulation. *Geographische Zeitschrift*, p. 98-115, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IBICT). **Rede brasileira de serviços de preservação digital**: Cariniana. 2012. Disponível em: <http://cariniana.ibict.br/index.php/publicacoes/item/27-politica-da-rede-brasileira-de-servicos-de-preservacao-digital> Acessado em: 22 set. 2018.

JALBERT, T.; JALBERT, M.; FURUMO, K. The relationship between CEO gender, financial performance and financial management. **Journal of Business and Economics Research**, v. 11, n. 1, p. 25-33, 2013.

JARVIS, P. (Ed.). **The theory and practice of teaching**. Reino Unido: Routledge, 2006.

JAW, Y. L.; LIN, W. T. Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 1, p. 220-233, 2009.

KALLAOS, J.; WYCKMANS, A.; MAINGUY, G. Synthesis review on resilient architecture and infrastructure indicators. 2014.

KOCHER, M. G.; SUTTER, M. Time is money - time pressure, incentives, and the quality of decision-making. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 61, n. 3, p. 375-392, 2006.

KOTTER, J. P. **What leaders really do**. US: Harvard Business Press, 1982.

KRZNARIC, R. **O poder da empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

KUNC, M. H.; MORECROFT, J. DW. Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 11, p. 1164-1182, 2010.

KUZEL, A. J. Sampling in qualitative inquiry. In: CRABTREE, B. F, MILLER, W. L, (eds). **Doing qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks, California: Sage, 1999.

LA ROCCA, A.; HOHOLM, T.; MØRK, B. E. Practice theory and the study of interaction in business relationships: Some methodological implications. **Industrial Marketing Management**, v. 60, n. 1, p. 187-195, 2017.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M; COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica**: do projeto à implementação. São Paulo: Artmed, 2008.

LAVE, J; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LAW, J. **After method**: Mess in social science research. Routledge, 2004.

LIMA, N. V.; PETRUS, Â. M. F.; CUNHA, D. M. A produção de saberes no trabalho: qual o valor dos saberes investidos? **Pedagógica: Revista do programa de Pós-graduação em Educação-PPGE**, v. 15, n. 31, p. 321-336, 2013.

LINCOLN, Y. S.; DENZIN, N. K. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, Special Issue, p. 71-87, 1991

MARTINS, M. T. M.C. Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. **Organicom**. v. 10, n. 19, p. 194-208, 2013.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAYS, N.; POPE C. Assessing quality in qualitative research. **British medical journal**, v. 320, n. 7226, p. 50, 2000.

MEDEIROS JÚNIOR, R.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. **Alta administração como recurso estratégico**: agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick. In: XXXIII Enanpad. **Anais [...]** XXXIII Enanpad, São Paulo, 2009.

MEDEIROS JÚNIOR, R.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. Relação entre o desempenho das organizações e o tempo de mandato (tenure) do diretor-presidente: um estudo em empresas brasileiras de capital aberto entre 1999 e 2008. **Revista de Administração em Diálogo**, v. 14, n. 2, p. 136-168, 2012.

MELLO, P. F. BISPO, L. D. Compreendendo os assentamentos da Bahia. In: **Congresso Brasileiro de Administração, Economia e Sociologia Rural** – Nordeste, 2012.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education en Álvarez & San Fabián** (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. Gaceta de Antropología. Volumen 28 (1). Universidad de Granada. 1998.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MERTENS, D. **Research methods in education and psychology**: integrating diversity with quantitative and qualitative approaches. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998

MICHEL, J. G.; HAMBRICK, D. C. Diversification posture and top management team characteristics. **Academy of Management journal**, v. 35, n. 1, p. 9-37, 1992.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MUELLER, G. C.; MONE, M. A.; BARKER, V. L. Formal strategic analyses and organizational performance: decomposing the rational model. **Organization Studies**, v. 28, n. 6, p. 853-883, 2007.

NADKARNI, S.; HERRMANN, P. O. L. CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 5, p. 1050-1073, 2010.

NICOLINI, D. **Articulating practice through the interview to the double**. London: Sage, 2009.

NICOLINI, D. **Practice theory, work, & organization**: an introduction. Oxford: Oxford University Press, 2013.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing-in-practice: a practice-based approach**. New York and London: ME Sharpe, 2003.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15, 73-101, 2006.

ORLIKOWSKI, W J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.

PAPADAKIS, V. M.; BARWISE, P. How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?. **British Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 83-95, 2002.

PAPRIKA, Z. Z. Analysis and intuition in strategic decision making the case of California. **Frontiers in Artificial Intelligence and Applications**, v. 176, n. 1, p. 356-366, 2008.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage Publications, 2002.

PAULINO, D. B. et al. WhatsApp® as a resource for health education: contextualizing theory and practice in a new teaching-learning scenario. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 42, n. 1, p. 171-180, 2018.

PERCY, W. H.; KOSTERE, K.; KOSTERE, S. Generic qualitative research in psychology. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 2, p. 76, 2015.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of management review**, v. 25, n. 4, p. 783-794, 2000.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2. p. 243-263, 2002.

RIBEIRO, I. Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 149-159, 2015.

RICHARD, O. C.; SHELOR, R. M. Linking top management team age heterogeneity to firm performance: juxtaposing two mid-range theories. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 6, p. 958-974, 2002.

RIVERA, G.; COX, A. M. A practice-based approach to understanding participation in online communities. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 21, n. 1, p. 17-32, 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROBERTS, J. Limits to communities of practice. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, p. 623-639, 2006.

ROSE, M. Blue-Collar Brilliance: questioning assumptions about intelligence, work, and social class. **The American Scholar**, v. 78, n. 3, p. 43-49, 2009.

ROVIO-JOHANSSON, A. Variation in approaches to lesson analysis—alternative tools for the reconstruction of teaching. **International Journal for Lesson and Learning Studies**, v. 7, n. 2, p. 78-84, 2018.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação em administração. **Revista de Administração, Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANDERS, W. G.; HAMBRICK, D. C. Swinging for the fences: the effects of CEO stock options on company risk taking and performance. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1055-1078, 2007.

SANTOS, E. H. Processos de produção e legitimação de saberes no trabalho. **Currículos e Políticas públicas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

SANTOS, L. L. S.; DA SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SATO, C. T. Gestão baseada em relações de confiança. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2003.

SCHATZKI, T. R., KARIN KNORR, C.; VON SAVIGNY, E. The practice turn in contemporary theory. London: Routledge, 2001.

SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

SCHWENK, C. H. Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 298-310, 1986.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Berkeley. Cal, 1957.

SENGE, P. **Peter Senge and the learning organization**. 1990. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.9451&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 01 abr. 2019.

SERRA, B. P. C.; TOMEI, P. A.; SERRA, F. A. R. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 11-28, 2014.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; ALMEIDA, M. I. Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, v. 11, n. 2, 133-156, 2013.

SHOVE, E.; PANTZAR, M.; WATSON, M. **The dynamics social practice**: everyday life and how it changes. London: Sage Publications, 2012.

SIMON, H. A. Notes on the observation and measurement of political power. **The Journal of Politics**, v. 15, n. 4, p. 500-516, 1953.

SIMSEK, Z. CEO tenure and organizational performance: an intervening model. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 653-662, 2007.

SOARES, L. C.; BISPO, M. S. A aprendizagem do cozinhar à luz das práticas sociais e da estética organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 2, p. 247-271, 2017.

SOLE, D.; EDMONDSON, A. Conhecimento e aprendizado situados em equipes dispersas. **British Journal of Management**, v. 13, n. S2, p. S17-S34, 2002.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2004.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2015.

STRATI, A. **Knowing in practice**: aesthetic understanding and tacit knowledge, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259265573_Knowing_in_Practice_Aesthetic_Understanding_and_Tacit_Knowledge. Acesso em: 01 abr. 2019.

STRATI, A. **Organização e estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV (Fundação Getúlio Vargas), 2007a.

STRATI, A. **Organization and aesthetics**. Estados Unidos: Sage, 1999.

STRATI, A. Organizational artifacts and the aesthetic approach. In: RAFAELI, A.; PRATT, M. (Ed.). **Artifacts and organizations: beyond mere symbolism**. Ahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. p. 23-40.

STRATI, A. Sensible knowledge and practice-based learning. **Management learning**, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2007b.

SUCHMAN, L.; et al. Reconstructing technologies as social practice. **American Behavioural Scientist**, v. 43, n. 3, p. 392-408, 1999.

TANAKA, O. Y.; TAMAKI, E. M. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 1, p. 821-828, 2012.

TRES, G. S. **A influência do CEO no desempenho da empresa**. 2014. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho. São Paulo: UNINOVE. 2014.

TYLER, B. B.; STEENSMA, H. K. The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 10, p. 939-965, 1998.

VALTONEN, A. et al. The knowing body as a floating body. **Management Learning**, v. 48, n. 5, p. 520-534, 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VILAS-BOAS, O. T.; DAVEL, E. P. B.; BISPO, M. S. Leadership as cultural practice. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 1, p. 1-23, 2018.

WEICK, K. E. Cognitive processes in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 1, n. 1, p. 41-74, 1979.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. Communities of practice and social learning systems. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S. YANOW, D. (eds.). **Knowing in organizations: a based approach**. New York: M.E. Sharpe, 2003.

WIERSEMA, M. F.; BANTEL, K. A. Top management team demography and corporate strategic change. **Academy of Management journal**, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.

YANOW, D. Accessing local knowledge. **Deliberative policy analysis: Understanding governance in the network society**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S. A.; PEARCE, J. A. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. **Journal of management**, v. 15, n. 2, p. 291-334, 1989.

APÊNDICE A – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE “*PRACTICE BASED STUDIES*”

Figura 9 – Scopus – busca por “*practice based studies*”

The screenshot shows a web browser window with multiple tabs. The active tab is 'Scopus - Document search result'. The address bar shows the URL: www.scopus-com.ez314.periodicos.capes.gov.br/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=sear...

The page header includes the UCS logo (Universidade de Caxias do Sul) and the Scopus logo. Navigation links include Search, Sources, Lists, and SciVal. There are also links for 'Create account' and 'Sign in'.

The main content area displays '338 document results' for the search query 'TITLE-ABS-KEY ("Practice Based Studies")'. Below this, there are options to 'Edit', 'Save', 'Set alert', and 'Set feed'.

On the left side, there is a 'Refine results' section with 'Limit to' and 'Exclude' buttons. Below this, the 'Access type' section shows 'Open Access' with 51 results and 'Other' with 787 results.

The main results area has tabs for 'Documents', 'Secondary documents', and 'Patents'. It also includes a 'View Mendeley Data (18)' link. The 'Analyze search results' section shows 'Show all abstracts' and 'Sort on: Date (newest)'. There are also buttons for 'Export', 'Download', 'View citation overview', 'View cited by', and 'Add to List'.

The results are displayed in a table with columns: Document title, Authors, Year, Source, and Cited by. The first result is:

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work	Bell, E., Vachhani, S.J.	2020	Organization Studies 41(5), pp. 681-701	3

The bottom of the page shows a Windows taskbar with various application icons and a system clock indicating 01:49 on 16/07/2020.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 10 – Scopus – busca por “*practice based studies*” – recorte por áreas

The screenshot shows a Scopus search results page. The browser address bar displays the URL: www.scopus.com.ez314.periodicos.capes.gov.br/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1='Practice+Based+Studies'&nlo=&nlr=&nls=&sid=d058.... The page header includes the UCS logo and navigation links: Search, Sources, Lists, SciVal, and buttons for 'Create account' and 'Sign in'. The main heading is '105 document results'. Below this, the search criteria are shown: 'TITLE-ABS-KEY ("Practice Based Studies") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI"))'. On the left, there is a 'Refine results' sidebar with 'Limit to' and 'Exclude' buttons, and an 'Access type' section showing 'Open Access' with 12 results. The main content area has tabs for 'Documents', 'Secondary documents', and 'Patents', with a 'View Mendeley Data (18)' link. Below the tabs, there are options to 'Analyze search results', 'Show all abstracts', and 'Sort on: Date (newest)'. A table of results is displayed with columns: Document title, Authors, Year, Source, and Cited by. The first result is: '1 Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work' by Bell, E., Vachhani, S.J., 2020, Organization Studies 41(5), pp. 681-701, with 3 citations.

105 document results

TITLE-ABS-KEY ("Practice Based Studies") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI"))

Search within results...

Refine results

Limit to Exclude

Access type

Open Access (12)

Other (02)

Documents Secondary documents Patents View Mendeley Data (18)

Analyze search results Show all abstracts Sort on: Date (newest)

All Export Download View citation overview View cited by Add to List

	Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1	Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work	Bell, E., Vachhani, S.J.	2020	Organization Studies 41(5), pp. 681-701	3

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 11 – Scopus – busca por “*practice based studies*” – recorte por áreas e tipo de documento

The screenshot shows a web browser window with multiple tabs. The active tab is 'Scopus - Document search results'. The URL in the address bar is 'www.scopus-com.ez314.periodicos.capes.gov.br/results/results.un?sort=plf-f&src=s&st1="Practice+Based+Studies"&nlo=&nlr=&nls=&sid=1474...'. The page header includes the UCS logo (Universidade de Caxias do Sul) and the Scopus logo. Navigation links include 'Search', 'Sources', 'Lists', 'SciVal', 'Create account', and 'Sign in'. The main heading is '82 document results'. Below it, the search criteria are displayed: 'TITLE-ABS-KEY ("Practice Based Studies") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCl")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))'. There are links for 'Edit', 'Save', 'Set alert', and 'Set feed'. On the left, there is a 'Refine results' section with 'Limit to' and 'Exclude' buttons, and an 'Access type' section with 'Open Access (10)' and 'Other (72)' options. The main content area shows a table of results. The first result is 'Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work' by Bell, E., Vachhani, S.J., published in 2020 in 'Organization Studies' 41(5), pp. 681-701. The table has columns for 'Document title', 'Authors', 'Year', 'Source', and 'Cited by'.

82 document results

TITLE-ABS-KEY ("Practice Based Studies") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCl")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))

Edit Save Set alert Set feed

Search within results...

Refine results

Limit to Exclude

Access type

Open Access (10)

Other (72)

Documents Secondary documents Patents View Mendeley Data (18)

Analyze search results Show all abstracts Sort on: Date (newest)

All Export Download View citation overview View cited by Add to List

	Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1	Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work	Bell, E., Vachhani, S.J.	2020	Organization Studies 41(5), pp. 681-701	3

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 12 – Web of Science – busca por “*practice based studies*”

The screenshot shows the Web of Science search results page. The browser tabs at the top include 'Caixa de entrada (11.613)', 'Portal .periodicos. CAPES', 'Web of Science [v.5.35] - Principi...', and 'Scopus - Document search result...'. The address bar shows the URL: 'apps-webofknowledge.ez314.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=6ErKb9VszfYPUlh5Id&search_mode=General...'. The page header includes navigation links like 'Web of Science', 'InCites', 'Journal Citation Reports', 'Essential Science Indicators', 'EndNote', 'Publons', 'Kopernio', and 'Master Journal List'. The 'Web of Science' logo is prominently displayed, along with the 'Clarivate Analytics' logo. The search results are categorized under 'Pesquisa'. On the left, it shows 'Resultados: 98 (de Principal Coleção do Web of Science)' and a search filter for 'Você pesquisou por: TÓPICO: ("Practice Based Studies") ...Mais'. Below this, there's a 'Refinar resultados' section with a search bar and a filter for 'Acesso Aberto (36)'. The main results area shows two entries. The first entry is '(Re)moving blinders: Communication-as-constitutive theorizing as provocation to practice-based organization scholarship' by Kuhn, Timothy, published in 'MANAGEMENT LEARNING' in 2020. The second entry is 'Pharmacist- or Nurse Practitioner-Led Assessment and Titration of Sacubitril/Valsartan in a Heart Failure Clinic: A Cohort Study' by Barry, Arden R.; Lee, Candy, published in 'CANADIAN JOURNAL OF HOSPITAL PHARMACY' in 2020. Both entries show 'Número de citações: 0' and 'Total de uso'. The page also includes a 'Classificar por' dropdown menu set to 'Data', and buttons for 'Selecionar página', 'Exportar...', and 'Adicionar à Lista marcada'. The bottom of the page shows a Windows taskbar with various application icons and a system clock indicating 23:59 on 15/07/2020.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 13 – Web of Science – busca por “*practice based studies*” – recorte por áreas

Web of Science

Pesquisa Ferramentas Pesquisas e alertas Histórico de pesquisa Lista marcada

Resultados: 8
(de Principal Coleção do Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO: ("Practice Based Studies") ...Mais

Criar um alerta

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Filtrar resultados por:

☐ Acesso Aberto (3)

Refinar

Anos da publicação

Classificar por: Data Numero de citações Total de uso Relevância Mais

☐ Selecionar página Exportar... Adicionar à Lista marcada

☐ 1. Understanding transition pathways by bridging modelling, transition and practice-based studies: Editorial introduction to the special issue
Por: Hof, Andries F.; van Vuuren, Detlef P.; Berkhout, Frans; et al.
TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE Volume: 151 Número do artigo: UNSP 119665
Publicado: FEB 2020
 Texto integral do editor Artigo publicado gratuitamente do repositório Visualizar resumo

Número de citações: 2
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

☐ 2. Reflecting with Pierre Bourdieu: towards a reflexive outlook for practice-based studies of entrepreneurship
Por: Sklaveniti, Chrysavgi; Steyaert, Chris
ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT Volume: 32 Edição: 3-4 Edição especial: SI Páginas: 313-333 Publicado: MAR 14 2020
Acesso antecipado: JUL 2019

Número de citações: 1
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Analisar resultados
Criar relatório de citações

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 14 – Web of Science – busca por “*practice based studies*” – recorte por áreas e tipo de documento

The screenshot shows the Web of Science search results page. The search query is "practice based studies". The results are displayed in a list format, with two results visible. The first result is titled "Understanding transition pathways by bridging modelling, transition and practice-based studies: Editorial introduction to the special issue" by Hof, Andries F.; van Vuuren, Detlef P.; Berkhout, Frans; et al. It is published in "TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE", Volume 151, Number of article: UNSP 119665, published in FEB 2020. The second result is titled "Reflecting with Pierre Bourdieu: towards a reflexive outlook for practice-based studies of entrepreneurship" by Sklaveniti, Chrysavgi; Steyaert, Chris. It is published in "ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT", Volume 32, Edição: 3-4, Edição especial: SI, Páginas: 313-333, published in MAR 14 2020. The page also includes a sidebar with filters for "Refinar resultados" and "Filtrar resultados por:", and a top navigation bar with various options like "Web of Science", "InCites", "Journal Citation Reports", etc.

Web of Science

Pesquisa

Resultados: 7
(de Principal Coleção do Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO: ("Practice Based Studies") ...Mais

Criar um alerta

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Filtrar resultados por:

☐ Acesso Aberto (2)

Refinar

Anos da publicação

Classificar por: Data

Numero de citações Total de uso Relevância Mais

Selecionar página Exportar... Adicionar à Lista marcada

1. Understanding transition pathways by bridging modelling, transition and practice-based studies: Editorial introduction to the special issue
Por: Hof, Andries F.; van Vuuren, Detlef P.; Berkhout, Frans; et al.
TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE Volume: 151 Número do artigo: UNSP 119665
Publicado: FEB 2020
Texto integral do editor Artigo publicado gratuitamente do repositório Visualizar resumo

2. Reflecting with Pierre Bourdieu: towards a reflexive outlook for practice-based studies of entrepreneurship
Por: Sklaveniti, Chrysavgi; Steyaert, Chris
ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT Volume: 32 Edição: 3-4 Edição especial: SI Páginas: 313-333 Publicado: MAR 14 2020
Acesso antecipado: JUL 2019

Analisar resultados
Criar relatório de citações

Número de citações: 2
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Número de citações: 1
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 10 – Scopus – 10 artigos mais recentes com o termo "*practice based studies*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work	Bell, E., Vachhani, S.J.	Organization Studies	2020	3
2	Reflecting with Pierre Bourdieu: towards a reflexive outlook for practice-based studies of entrepreneurship	Sklaveniti, C., Steyaert, C.	Entrepreneurship and Regional Development	2020	0
3	Understanding transition pathways by bridging modelling, transition and practice-based studies: Editorial introduction to the special issue	Hof, A.F., van Vuuren, D.P., Berkhout, F., Geels, F.W.	Technological Forecasting and Social Change	2020	2
4	"Shared sense of purposefulness": a new concept to understand the practice of coordinating design in construction	Çıdık, M.S., Boyd, D.	Construction Management and Economics	2020	0
5	(Re)moving blinders: Communication-as-constitutive theorizing as provocation to practice-based organization scholarship	Kuhn, T.	Management Learning	2020	0
6	Working together to reduce energy poverty in Timor-Leste with environmentally sustainable community-based economic development: A transnational developmental social work approach	Keevers, L.	International Social Work	2020	0
7	On digital intimacy: redefining provider–patient relationships in remote monitoring	Piras, E.M., Miele, F.	Sociology of Health and Illness	2019	1
8	Tracking the sociomaterial traces of affect at the crossroads of affect and practice theories	Gherardi, S., Murgia, A., Bellè, E., Miele, F., Carreri, A.	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal	2019	3
9	Neat in theory, entangled in praxis: A practice perspective on the social notion of collective reflection in organisations	Gutzan, S., Tuckermann, H.	Management Learning	2019	0
10	Undergraduate peer review, reading and writing: reflecting on experiences from an International Politics module	Pugh, M., Veitch, F.	European Political Science	2019	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 11 – Scopus – 10 artigos mais recentes com o termo "*practice based studies*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration	Nicolini, D., Mengis, J., Swan, J.	Organization Science	2012	253
2	Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?	Corradi, G., Gherardi, S., Verzelloni, L.	Management Learning	2010	193
3	Sensible knowledge and practice-based learning	Strati, A.	Management Learning	2007	156
4	Practice? it's a matter of taste!	Gherardi, S.	Management Learning	2009	119
5	Revisiting the concept of practice: Toward an argumentative understanding of practicing	Geiger, D.	Management Learning	2009	79
6	Articulating practice through the interview to the double	Nicolini, D.	Management Learning	2009	74
7	Learning in university technology transfer offices: Transactions-focused and relations-focused approaches to commercialization of academic research	Weckowska, D.M.	Technovation	2015	63
8	Organizing practices of reflection: A practice-based study	Keevers, L., Treleaven, L.	Management Learning	2011	57
9	Intentionality, agency, change: Practice theory and management	Blackler, F., Regan, S.	Management Learning	2009	47
10	To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness	Gherardi, S.	Organization	2016	34

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 12 – Web of Science – 10 artigos mais recentes com o termo "*practice based studies*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Understanding transition pathways by bridging modelling, transition and practice-based studies: Editorial introduction to the special issue	Hof, Andries F.; van Vuuren, Detlef P.; Berkhout, Frans; et al.	Technological Forecasting And Social Change	2020	2
2	Reflecting with Pierre Bourdieu: towards a reflexive outlook for practice-based studies of entrepreneurship	Sklaveniti, Chrysavgi; Steyaert, Chris	Entrepreneurship And Regional Development	2020	1
3	Has practice theory run out of steam?	Gherardi, Silvia	Revue D Anthropologie Des Connaissances	2017	0
4	Practice theory and the study of interaction in business relationships Some methodological implications	La Rocca, Antonella; Hoholm, Thomas; Mork, Bjorn Erik	Industrial Marketing Management	2017	22
5	Agencing practices: a historical exploration of shopping bags	Hagberg, Johan	Consumption Markets & Culture	2016	23
6	Practice-based learning in construction projects: a literature review	Kokkonen, Anne; Alin, Pauli	Construction Management And Economics	2015	10
7	The role of materiality: Knowing through objects in work practice	Lee, Ching-Fang; Amjadi, Mansour	European Management Journal	2014	7
8	Understanding transition pathways by bridging modelling, transition and practice-based studies: Editorial introduction to the special issue	Hof, Andries F.; van Vuuren, Detlef P.; Berkhout, Frans; et al.	Technological Forecasting And Social Change	2020	2
9	Reflecting with Pierre Bourdieu: towards a reflexive outlook for practice-based studies of entrepreneurship	Sklaveniti, Chrysavgi; Steyaert, Chris	Entrepreneurship And Regional Development	2020	1
10	Has practice theory run out of steam?	Gherardi, Silvia	Revue D Anthropologie Des Connaissances	2017	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE B – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE “*PRACTICE BASED STUDIES*” AND “*LEADERSHIP*”

Figura 15 – Scopus – busca por “*practice based studies*” and “*leadership*” – recorte por áreas e tipo de documento

1 document result

TITLE-ABS-KEY ("PRACTICE BASED STUDIES" AND "LEADERSHIP")

Edit Save Set alert Set feed

Search within results...

Refine results

Limit to Exclude

Access type

Open Access (1)

Year

2018 (1)

Documents Secondary documents Patents View Mendeley Data (1)

Analyze search results Show all abstracts Sort on: Date (newest)

All Export Download View citation overview View cited by Add to List

	Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1	Leadership as cultural practice Open Access	Vilas-Boas, O.T., Davel, E.P.B., De Souza Bispo, M.	2018	Revista de Administracao Mackenzie 19(1),eRAMG180076	0

View abstract View at Publisher Related documents

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 16 – Web of Science – busca por “*practice based studies*” and “*leadership*” – recorte por áreas e tipo de documento

Web of Science

Pesquisa Ferramentas Pesquisas e alertas Histórico de pesquisa Lista marcada

Resultados: 2
(de Principal Coleção do Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO:
("Practice Based Studies"
AND "leadership")
Refinado por: CATEGORIAS DO WEB
OF SCIENCE: (MANAGEMENT) AND
TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE)
Tempo estipulado: Todos os anos.
Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI,
CPCI-S, CPCI-SSH, ESCL
...Menos

Criar um alerta

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Classificar por: **Data** Numero de citações Total de uso Relevância Mais

Selecionar página Exportar... Adicionar à Lista marcada

1. **Entrepreneurship as Practice: Cultural Entrepreneurship in the Festive Practice of Bahia's Pagode**
Por: Marins, Simony Rodrigues; Barreto Davel, Eduardo Paes
TEORIA E PRÁTICA EM ADMINISTRAÇÃO-TPA Volume: 9 Edição: 2 Páginas: 14-34 Publicado: JUL-DEC 2019
Texto integral gratuito do editor Visualizar resumo

Número de citações: 0
(da Principal Coleção do Web of Science)
Total de uso

2. **Cross-Cultural Practice of Leadership: Principles and Challenges of Empirical Research**
Por: Vilas-Boas, Otacilio Torres; Barreto Davel, Eduardo Paes
TEORIA E PRÁTICA EM ADMINISTRAÇÃO-TPA Volume: 8 Edição: 1 Páginas: 106-137 Publicado: JAN-JUN 2018
Texto integral gratuito do editor Visualizar resumo

Número de citações: 1
(da Principal Coleção do Web of Science)
Total de uso

Selecionar página Exportar... Adicionar à Lista marcada

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 13 – Scopus – artigos mais recentes com os termos "*practice based studies*" and "*leadership*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Leadership as cultural practice	Vilas-Boas, O.T., Davel, E.P.B., De Souza Bispo, M.	Revista de Administração Mackenzie	2018	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 14 – Web of Science – artigos mais recentes com os termos "*practice based studies*" and "*leadership*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Leadership as cultural practice	Vilas-Boas, O.T., Davel, E.P.B., De Souza Bispo, M.	Revista de Administração Mackenzie	2018	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE C – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP DECISION MAKING"

Figura 17 – Scopus – busca por "top decision making"

The screenshot shows the Scopus search results page for the query "top decision making". The page displays 27 document results. The search criteria are: TITLE-ABS-KEY ("Top decision making"). The results are sorted by Date (newest). The first result is a document titled "Predicting the decision making chemicals used for bacterial growth" by Ashino, K., Sugano, K., Amagasa, T., and Ying, B.-W., published in 2019 in Scientific Reports, volume 9(1), page 7251. The document is marked as Open Access and has 0 citations.

Search within results...

Refine results

Limit to Exclude

Access type

Open Access (2) >

Other (25) >

Year

Documents Secondary documents Patents View Mendeley Data (5)

Analyze search results Show all abstracts Sort on: Date (newest)

All Export Download View citation overview View cited by Add to List

	Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1	Predicting the decision making chemicals used for bacterial growth Open Access	Ashino, K., Sugano, K., Amagasa, T., Ying, B.-W.	2019	Scientific Reports 9(1),7251	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 18 – Scopus – busca por “*top decision making*” – recorte por áreas

The screenshot shows a Scopus search results page. The browser tabs include 'Caixa de entrada (11.613) - mps...', 'Portal - periodicos. CAPES', 'Web of Science [v.5.35] - Principi...', and 'Scopus - Document search result:'. The URL is 'www.scopus-com.ez314.periodicos.capes.gov.br/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1="Top+decision+making"&nlo=&nlr=&nls=&sid=df...'. The page header shows the UCS logo and 'Scopus' text, along with navigation links: Search, Sources, Lists, SciVal, and buttons for 'Create account' and 'Sign in'.

The main heading is '15 document results'. Below it, the search criteria are displayed: 'TITLE-ABS-KEY ("Top decision making") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOC") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUS"))'. There are links for 'Edit', 'Save', 'Set alert', and 'Set feed'.

On the left, there is a 'Refine results' section with 'Limit to' and 'Exclude' buttons. Under 'Access type', there are checkboxes for 'Open Access' (1) and 'Other' (14). A 'Year' filter is also present.

The main content area is titled 'Documents' and includes tabs for 'Secondary documents' and 'Patents'. It also has a link to 'View Mendeley Data (5)'. Below this, there is an 'Analyze search results' section with a 'Show all abstracts' link and a 'Sort on: Date (newest)' dropdown. A table of results is shown with columns: Document title, Authors, Year, Source, and Cited by.

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 Learning Not to Diversify: The Transformation of Graduate Business Education and the Decline of Diversifying Acquisitions	Jung, J., Shin, T.	2019	Administrative Science Quarterly 64(2), pp. 337-369	3

At the bottom of the results table, there are links for 'View abstract', 'View at Publisher', and 'Related documents'.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 19 – Scopus – busca por “*top decision making*” – recorte por áreas e tipo de documento

The screenshot shows a web browser window with the Scopus search results page. The browser's address bar displays the URL: www.scopus-com.ez314.periodicos.capes.gov.br/results/results.un?sort=plf-f&src=s&st1='Top+decision+making'&nlo=&nlr=&nls=&sid=7.... The page header includes the UCS logo and the Scopus logo. The search results are displayed under the heading "13 document results". Below this, the search criteria are shown: `TITLE-ABS-KEY("Top decision making") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOC") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar"))`. The results are filtered by "Access type" (Open Access: 1, Other: 12) and "Year" (16/07/2020). The search results table shows one document:

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 Learning Not to Diversify: The Transformation of Graduate Business Education and the Decline of Diversifying Acquisitions	Jung, J., Shin, T.	2019	Administrative Science Quarterly 64(2), pp. 337-369	3

The page also includes a sidebar for refining results, a search bar, and a footer with the Windows taskbar showing the date and time (16/07/2020, 01:55).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 20 – Web of Science – busca por “top decision making”

The screenshot shows the Web of Science search results page. The browser address bar indicates the URL: `apps-webofknowledge.ez314.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=6ErKb9VszfYPUlh5Id&search_mode=General...`. The page header includes navigation links for Web of Science, InCites, Journal Citation Reports, Essential Science Indicators, EndNote, Publons, Kopernio, and Master Journal List. The main navigation bar includes 'Pesquisa', 'Ferramentas', 'Pesquisas e alertas', 'Histórico de pesquisa', and 'Lista marcada'.

The search results are displayed in a table-like format. The left sidebar shows 'Resultados: 16' and 'Você pesquisou por: TÓPICO: ("Top decision making")'. The main content area lists two results:

- Improvement plans and future tasks for the governance of the Korean Medical Association**
 Por: Kim, Jin Suk; Lim, Ji Yeun
 JOURNAL OF THE KOREAN MEDICAL ASSOCIATION Volume: 63 Edição: 6 Páginas: 316-322 Publicado: JUN 2020
 Número de citações: 0 (da Principal Coleção do Web of Science)
 Total de uso: 0
- Learning Not to Diversify: The Transformation of Graduate Business Education and the Decline of Diversifying Acquisitions**
 Por: Jung, Jiwook; Shin, Taekjin
 ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY Volume: 64 Edição: 2 Páginas: 337-369 Publicado: JUN 2019
 Número de citações: 1 (da Principal Coleção do Web of Science)
 Total de uso: 1

The bottom of the page shows a Windows taskbar with various application icons and a system clock indicating 00:57 on 16/07/2020.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 21 – Web of Science – busca por “top decision making” – recorte por áreas

Web of Science

Pesquisa Ferramentas Pesquisas e alertas Histórico de pesquisa Lista marcada

Resultados: 4
(de Principal Coleção da Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO: ("Top decision making") ...Mais

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Anos da publicação

2019 (2)
2016 (1)
2011 (1)

mais opções/valores...

Classificar por: Data 17 Numero de citações Total de uso Relevância Mais

Selecionar página Exportar... Adicionar à Lista marcada

1. Learning Not to Diversify: The Transformation of Graduate Business Education and the Decline of Diversifying Acquisitions
Por: Jung, Jiwook; Shin, Taekjin
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY Volume: 64 Edição: 2 Páginas: 337-369 Publicado: JUN 2019
Número de citações: 1 (da Principal Coleção da Web of Science)
Total de uso

2. The interplay between CEO-TMT exchange level and differentiation: Implications for firm competitive behaviors and performance
Por: Lin, Hao-Chieh; Lin, Pei-Chun
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH Volume: 95 Páginas: 171-181 Publicado: FEB 2019
Número de citações: 3 (da Principal Coleção da Web of Science)
Total de uso

Analisar resultados
Criar relatório de citações

Texto integral do editor Visualizar resumo

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 22 – Web of Science – busca por “*top decision making*” – recorte por áreas e tipo de documento

Web of Science

Pesquisa Ferramentas Pesquisas e alertas Histórico de pesquisa Lista marcada

Resultados: 3
(de Principal Coleção do Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO: ("Top decision making") ...Mais

Criar um alerta

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Anos da publicação

☐ 2019 (2)

☐ 2016 (1)

mais opções/valores...

Refinar

Classificar por: **Data** Numero de citações Total de uso Relevância Mais

☐ Selecionar página

☐ 1. **Learning Not to Diversify: The Transformation of Graduate Business Education and the Decline of Diversifying Acquisitions**
Por: Jung, Jiwook; Shin, Taekjin
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY Volume: 64 Edição: 2 Páginas: 337-369 Publicado: JUN 2019

☐ 2. **The interplay between CEO-TMT exchange level and differentiation: Implications for firm competitive behaviors and performance**
Por: Lin, Hao-Chieh; Lin, Pei-Chun
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH Volume: 95 Páginas: 171-181 Publicado: FEB 2019

Analisar resultados
Criar relatório de citações

Número de citações: 1
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Número de citações: 3
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

1 de 1

16/07/2020 00:58

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 15 – Scopus – 10 artigos mais recentes com o termo "*top decision making*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	An AHP analysis of quality in AI and DSS journals	Forgionne, G.A., Kohli, R., Jennings, D.	Omega	2002	24
2	Strategic interpretation on sustainability issues – eliciting cognitive maps of boards of directors	Bergman, J.-P., Knutas, A., Luukka, P., (...), Karlik, A., Platonov, V.	Corporate Governance (Bingley)	2016	10
3	The national coordination of eu policy in hungary: Patterns of continuity and change	Batory, A.	Public Administration	2012	7
4	Present but absent: Women in business leadership in South Africa	Ndinda, C., Okeke-Uzodike, U.	Journal of International Women's Studies	2012	6
5	Effects of organizational, training system, and individual characteristics on training director scanning practices	Ford, J.K., Major, D.A., Seaton, F.W., Felber, H.K.	Human Resource Development Quarterly	1993	4
6	Learning Not to Diversify: The Transformation of Graduate Business Education and the Decline of Diversifying Acquisitions	Jung, J., Shin, T.	Administrative Science Quarterly	2019	3
7	The interplay between CEO-TMT exchange level and differentiation: Implications for firm competitive behaviors and performance	Lin, H.-C., Lin, P.-C.	Journal of Business Research	2019	3
8	Corporate governance and gender at board of directors of Spanish co-operative banks	Zurdo, R. P., Centeno, C.G., Fernández, M.G., Barberis, G.F.	Prisma Social	2013	3
9	Women at the intersection of business and government: Are they in places of power?	Scott, D.B.	Sociological Spectrum	1998	3
10	Turkey embarks upon ballistic missiles: Why and how?	Egeli, S.	Uluslararası İlişkiler	2017	1

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 16 – Scopus – 10 artigos mais citados com o termo " *top decision making* "

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration	Nicolini, D., Mengis, J., Swan, J.	Organization Science	2012	253
2	Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?	Corradi, G., Gherardi, S., Verzelloni, L.	Management Learning	2010	193
3	Sensible knowledge and practice-based learning	Strati, A.	Management Learning	2007	156
4	Practice? it's a matter of taste!	Gherardi, S.	Management Learning	2009	119
5	Revisiting the concept of practice: Toward an argumentative understanding of practicing	Geiger, D.	Management Learning	2009	79
6	Articulating practice through the interview to the double	Nicolini, D.	Management Learning	2009	74
7	Learning in university technology transfer offices: Transactions-focused and relations-focused approaches to commercialization of academic research	Weckowska, D.M.	Technovation	2015	63
8	Organizing practices of reflection: A practice-based study	Keevers, L., Treleaven, L.	Management Learning	2011	57
9	Intentionality, agency, change: Practice theory and management	Blackler, F., Regan, S.	Management Learning	2009	47
10	To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness	Gherardi, S.	Organization	2016	34

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 17 – Web of Science – artigos mais recentes com o termo "*top decision making*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Learning Not to Diversify: The Transformation of Graduate Business Education and the Decline of Diversifying Acquisitions	Jung, Jiwook; Shin, Taekjin	Administrative Science Quarterly	2019	1
2	The interplay between CEO-TMT exchange level and differentiation: Implications for firm competitive behaviors and performance	Lin, Hao-Chieh; Lin, Pei-Chun	Journal Of Business Research	2019	3
3	Strategic interpretation on sustainability issues - eliciting cognitive maps of boards of directors	Bergman, Jukka-Pekka; et al.	Corporate Governance - The International Journal Of Business In Society	2016	2

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE D – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE “KNOWING IN PRACTICE” OR “KNOWING-IN- PRACTICE”

Figura 23 – Scopus – busca por “*knowing in practice*” or “*knowing-in- practice*”

88 document results

TITLE-ABS-KEY ("Knowing in practice" OR "Knowing-in- practice")

Search within results...

Refine results

Limit to Exclude

Access type

Open Access (5)

Other (83)

Year

Documents Secondary documents Patents

Analyze search results

Show all abstracts Sort on: Date (newest)

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 Collaborative practices in new product development projects involving suppliers	Le Dain, M.-A., Merminod, V., Yager, M.	2020	Production Planning and Control 31(4), pp. 308-321	0

View abstract View at Publisher Related documents

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 24 – Scopus – busca por “*knowing in practice*” or “*knowing-in- practice*” – recorte por áreas

73 document results

TITLE-ABS-KEY ("Knowing in practice" OR "Knowing-in- practice") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI"))

Search within results...

Refine results

Limit to Exclude

Access type

Open Access (5)

Other (68)

Year

Documents Secondary documents Patents

Analyze search results

Show all abstracts Sort on: Date (newest)

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 Collaborative practices in new product development projects involving suppliers	Le Dain, M.-A., Merminod, V., Yager, M.	2020	Production Planning and Control 31(4), pp. 308-321	0

View abstract View at Publisher Related documents

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 25 – Scopus – busca por “*knowing in practice*” or “*knowing-in- practice*” – recorte por áreas e tipo de documento

54 document results

TITLE-ABS-KEY ("Knowing in practice" OR "Knowing-in- practice") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar"))

Search within results...

Refine results

Limit to Exclude

Access type

Open Access (4) Other (50)

Year

Documents Secondary documents Patents View Mendeley Data (37)

Analyze search results Show all abstracts Sort on: Date (newest)

All Export Download View citation overview View cited by Add to List

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 Collaborative practices in new product development projects involving suppliers	Le Dain, M.-A., Merminod, V., Yager, M.	2020	Production Planning and Control 31(4), pp. 308-321	0

View abstract View at Publisher Related documents

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 26 – Web of Science – busca por “*knowing in practice*” or “*knowing-in- practice*”

Web of Science

Pesquisa Ferramentas Pesquisas e alertas Histórico de pesquisa Lista marcada

Resultados: 55 (de Principal Coleção da Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO: ("Knowing in practice" OR "Knowing-in- practice") ...Mais

Criar um alerta

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Filtrar resultados por: Acesso Aberto (11) Refinar

Classificar por: Data Numero de citações Total de uso Relevância Mais

Selecionar página Exportar... Adicionar à Lista marcada

1. Fundraising as organisational knowing in practice: Evidence from the arts and higher education in theUK
Por: Herrero, Marta; Kraemer, Simone
INTERNATIONAL JOURNAL OF NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR MARKETING Número do artigo: e1673
Acesso antecipado: JUN 2020
Texto integral gratuito do editor Visualizar resumo
2. Collaborative practices in new product development projects involving suppliers
Por: Le Dain, Marie-Anne; Merminod, Valery; Yager, Matthieu
PRODUCTION PLANNING & CONTROL Volume: 31 Edição: 4 Páginas: 308-321 Publicado: MAR 11 2020
Acesso antecipado: JUL 2019
Texto integral gratuito do editor Visualizar resumo

Analisar resultados Criar relatório de citações

Número de citações: 0 (da Principal Coleção da Web of Science) Total de uso

Número de citações: 0 (da Principal Coleção da Web of Science) Total de uso

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 27 – Web of Science – busca por “*knowing in practice*” or “*knowing-in-practice*” – recorte por áreas

Web of Science

Pesquisa

Resultados: 7
(de Principal Coleção do Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO: ("Knowing in practice" OR "Knowing-in-practice") ...Mais

Criar um alerta

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Filtrar resultados por:

☐ Acesso Aberto (1)

Refinar

Classificar por: Data | Número de citações | Total de uso | Relevância | Mais

☐ Selecionar página | Exportar... | Adicionar à Lista marcada

1. Fundraising as organisational knowing in practice: Evidence from the arts and higher education in the UK
Por: Herrero, Marta; Kraemer, Simone
INTERNATIONAL JOURNAL OF NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR MARKETING Número do artigo: e1673
Acesso antecipado: JUN 2020
Texto integral gratuito do editor Visualizar resumo

2. The role of materiality: Knowing through objects in work practice
Por: Lee, Ching-Fang; Amjadi, Mansour
EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL Volume: 32 Edição: 5 Páginas: 723-734 Publicado: OCT 2014
Texto integral do editor Visualizar resumo

Analisar resultados
Criar relatório de citações

Número de citações: 0
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Número de citações: 7
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 28 – Web of Science – busca por “*knowing in practice*” or “*knowing-in-practice*” – recorte por áreas e tipo de document

Web of Science

Pesquisa

Resultados: 6
(de Principal Coleção do Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO: ("Knowing in practice" OR "Knowing-in-practice") ...Mais

Criar um alerta

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Filtrar resultados por:

☐ Acesso Aberto (1)

Refinar

Classificar por: Data | Número de citações | Total de uso | Relevância | Mais

☐ Selecionar página | Exportar... | Adicionar à Lista marcada

1. Fundraising as organisational knowing in practice: Evidence from the arts and higher education in the UK
Por: Herrero, Marta; Kraemer, Simone
INTERNATIONAL JOURNAL OF NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR MARKETING Número do artigo: e1673
Acesso antecipado: JUN 2020
Texto integral gratuito do editor Visualizar resumo

2. The role of materiality: Knowing through objects in work practice
Por: Lee, Ching-Fang; Amjadi, Mansour
EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL Volume: 32 Edição: 5 Páginas: 723-734 Publicado: OCT 2014
Texto integral do editor Visualizar resumo

Analisar resultados
Criar relatório de citações

Número de citações: 0
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Número de citações: 7
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 18 – Scopus – 10 artigos mais recentes com os termos " *knowing in practice*" or "*knowing-in- practice*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Collaborative practices in new product development projects involving suppliers	Le Dain, M.-A., Merminod, V., Yager, M.	Production Planning and Control	2020	0
2	Fundraising as organisational knowing in practice: Evidence from the arts and higher education in the UK	Herrero, M., Kraemer, S.	International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing	2020	0
3	Ontological not-knowing to contribute attaining practical wisdom: Insights from a not-knowing experience in 'samba-de-gafieira' dance to the value of being and responding from within our practical experience and practical knowledge	Nascimento Souto, P.C.	Learning, Culture and Social Interaction	2019	0
4	Reconceptualising professional learning through knowing-in-practice: a case study of a coaches high performance centre	Phelan, S., Griffiths, M.	Sports Coaching Review	2019	1
5	Learning to become an academic in an SME	Christensen, B.	Journal of Workplace Learning	2019	0
6	Inter-professional knowing as collective authorship practice	Bispo, M.S., Cavalcante, E.D.C.	Learning Organization	2019	2
7	Using Thematic Analysis to Facilitate Meaning-Making in Practice-Led Art and Design Research	Lin, F.L.-Y.	International Journal of Art and Design Education	2019	0
8	Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities	Linden, A.I., Bitencourt, C., Muller Neto, H.F.	Learning Organization	2019	4
9	Wildfire forecasting: between criminal act and unintentional events	Bruzzzone, S.	Culture and Organization	2019	0
10	Temporalities of learning: lessons from a socio-material study of allotment gardening practice	Taylor, K.	Studies in Continuing Education	2018	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 19 – Scopus – 10 artigos mais citados com os termos " *knowing in practice*" or "*knowing-in- practice*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing	Orlikowski, W.J.	Organization Science	2002	1697
2	Knowing in practice: Re-conceptualising vocational expertise	Billett, S.	Learning and Instruction	2001	197
3	Towards a geography of knowledge creation: The ambivalences between 'knowledge as an object' and 'knowing in practice'	Ibert, O.	Regional Studies	2007	95
4	Community of practice: A metaphor for online design?	Schwen, T.M., Hara, N.	Information Society	2003	79
5	Knowledge risks in organizational networks: The practice perspective	Marabelli, M., Newell, S.	Journal of Strategic Information Systems	2012	60
6	Telemedicine: A practice-based approach to technology	Gherardi, S.	Human Relations	2010	59
7	Digital science and knowledge boundaries in complex innovation	Dougherty, D., Dunne, D.D.	Organization Science	2012	58
8	Conflicting epistemic cultures and obstacles for learning across communities of practice	Mørk, B.E., Aanestad, M., Hanseth, O., Grisot, M.	Knowledge and Process Management	2008	55
9	Comment on Wenger and Yanow. Knowing in Practice: A 'Delicate Flower' in the Organizational Learning Field	Contu, A., Willmott, H.	Organization	2000	55
10	Knowing in a System of Fragmented Knowledge	Bruni, A., Gherardi, S., Parolin, L.L.	Mind, Culture, and Activity	2007	49

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 20 – Web of Science – artigos mais recentes com os termos "*knowing in practice*" or "*knowing-in- practice*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Fundraising as organisational knowing in practice: Evidence from the arts and higher education in theUK	Herrero, Marta; Kraemer, Simone	International Journal Of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing	2020	0
2	The role of materiality: Knowing through objects in work practice	Lee, Ching-Fang; Amjadi, Mansour	European Management Journal	2014	7
3	Knowing work: Cultivating a practice-based epistemology of knowledge in organization studies	Rennstam, Jens; Ashcraft, Karen Lee	Human Relations	2014	18
4	Practical conditions for Home and Consumer Studies in Swedish compulsory education: a survey study	Lindblom, Cecilia; Arreman, Inger Erixon; Hornell, Agneta	International Journal Of Consumer Studies	2013	15
5	Telemedicine: A practice-based approach to technology	Gherardi, Silvia	Human Relations	2010	43
6	Knowledge flow and boundary crossing at the periphery of a MNC	Hong, Jacky Fok Loi; Snell, Robin Stanley; Easterby-Smith, Mark	International Business Review	2009	31

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE E – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP MANAGEMENT TEAM"

Figura 29 – Scopus – busca por "top management team"

The screenshot shows the Scopus search results page for the query "top management team". The page displays 1,798 document results. The search criteria are: TITLE-ABS-KEY ("Top Management Team"). The results are sorted by Date (newest). The first result is a document titled "This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance" by Fernando, G.D., Jain, S.S., and Tripathy, A., published in 2020 in the Journal of Business Research, 117, pp. 484-496.

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance	Fernando, G.D., Jain, S.S., Tripathy, A.	2020	Journal of Business Research 117, pp. 484-496	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 30 – Scopus – busca por "top management team" – recorte por áreas

The screenshot shows the Scopus search results page for the query "top management team" with filters for "BUSI" and "SOCI" areas. The page displays 1,597 document results. The search criteria are: TITLE-ABS-KEY ("Top Management Team") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI")). The results are sorted by Date (newest). The first result is a document titled "This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance" by Fernando, G.D., Jain, S.S., and Tripathy, A., published in 2020 in the Journal of Business Research, 117, pp. 484-496.

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance	Fernando, G.D., Jain, S.S., Tripathy, A.	2020	Journal of Business Research 117, pp. 484-496	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 31 – Scopus – busca por “top management team” – recorte por áreas e tipo de documento

The screenshot shows the Scopus search results page. The search query is: TITLE-ABS-KEY ("Top Management Team") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")). The results show 1,336 document results. The left sidebar includes filters for 'Access type' (Open Access: 97, Other: 1,239) and 'Year'. The main results table lists documents with columns: Document title, Authors, Year, Source, and Cited by. The first result is: 'This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance' by Fernando, G.D., Jain, S.S., Tripathy, A., published in 2020 in the Journal of Business Research, 117, pp. 484-496.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 32 – Web of Science – busca por “top management team”

The screenshot shows the Web of Science search results page. The search query is: "top management team". The results show 1,314 results. The left sidebar includes filters for 'Refinar resultados' and 'Anos da publicação'. The main results table lists documents with columns: Classificar por, Numero de citações, Total de uso, Relevância, and Mais. The first result is: 'Chief marketing officer presence and firm performance: assessing conditions under which the presence of other C-level functional executives matters' by Nath, Pravin; Bharadwaj, Neeraj, published in the JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE, Volume: 48, Edição: 4, Páginas: 670-694, Publicado: JUL 2020. The second result is: 'Corporate governance and R&D investment by European listed companies' by Rodrigues, Ricardo; Samagaio, Antonio; Felicio, Teresa, published in the JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, Volume: 115, Páginas: 289-295, Publicado: JUL 2020.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 33 – Web of Science – busca por “top management team” – recorte por áreas

Web of Science

Pesquisa

Resultados: 669
(de Principal Coleção do Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO: ("Top Management Team") ...Mais

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Filtrar resultados por:

☐ Acesso Aberto (68)

Refinar

Anos da publicação

Classificar por: Data | Número de citações | Total de uso | Relevância | Mais

Selecionar página | Exportar... | Adicionar à Lista marcada

1. Chief marketing officer presence and firm performance: assessing conditions under which the presence of other C-level functional executives matters
Por: Nath, Pravin; Bharadwaj, Neeraj
JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE Volume: 48 Edição: 4 Páginas: 670-694 Publicado: JUL 2020

Visualizar resumo

Número de citações: 1
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

2. Corporate governance and R&D investment by European listed companies
Por: Rodrigues, Ricardo; Samagaio, Antonio; Felicio, Teresa
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH Volume: 115 Páginas: 289-295 Publicado: JUL 2020

Visualizar resumo

Número de citações: 0
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 34 – Web of Science – busca por “top management team” – recorte por áreas e tipo de documento

Web of Science

Pesquisa

Resultados: 541
(de Principal Coleção do Web of Science)

Você pesquisou por: TÓPICO: ("Top Management Team") ...Mais

Refinar resultados

Procurar nos resultados...

Filtrar resultados por:

☐ Acesso Aberto (64)

Refinar

Anos da publicação

Classificar por: Data | Número de citações | Total de uso | Relevância | Mais

Selecionar página | Exportar... | Adicionar à Lista marcada

1. Chief marketing officer presence and firm performance: assessing conditions under which the presence of other C-level functional executives matters
Por: Nath, Pravin; Bharadwaj, Neeraj
JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE Volume: 48 Edição: 4 Páginas: 670-694 Publicado: JUL 2020

Visualizar resumo

Número de citações: 1
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

2. Corporate governance and R&D investment by European listed companies
Por: Rodrigues, Ricardo; Samagaio, Antonio; Felicio, Teresa
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH Volume: 115 Páginas: 289-295 Publicado: JUL 2020

Visualizar resumo

Número de citações: 0
(da Principal Coleção do Web of Science)

Total de uso

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 21 – Scopus - 10 artigos mais recentes com o termo "*top management team*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance	Fernando, G.D., Jain, S.S., Tripathy, A.	Journal of Business Research	2020	0
2	Experimental Shareholder Activism: A novel approach for studying top management decision making and employee career issues	Kalodimos, J., Leavitt, K.	Journal of Vocational Behavior	2020	0
3	Metacritiques of Upper Echelons Theory: Verdicts and Recommendations for Future Research	Neely, B.H., Lovelace, J.B., Cowen, A.P., Hiller, N.J.	Journal of Management	2020	1
4	Chief marketing officer presence and firm performance: assessing conditions under which the presence of other C-level functional executives matters	Nath, P., Bharadwaj, N.	Journal of the Academy of Marketing Science	2020	3
5	Corporate brand value and cash holdings	Bharadwaj, N., Hanssens, D.M., Rao, R.K.S.	Journal of Brand Management	2020	0
6	A temporal perspective on the relationship between top management team internationalization and firms' innovativeness	Wrede, M., Dauth, T.	Managerial and Decision Economics	2020	0
7	Relational contracts and managerial delegation: Evidence from foreign entrepreneurs in Russia	Kulchina, E., Oxley, J.	Organization Science	2020	0
8	Board predictive accuracy in executive selection decisions: How do initial board perceptions of CEO quality correspond with subsequent CEO career performance?	Quigley, T.J., Wowak, A.J., Crossland, C.	Organization Science	2020	0
9	When do appointments of corporate sustainability executives affect shareholder value?	Arora, P., Hora, M., Singhal, V., Subramanian, R.	Journal of Operations Management	2020	0
10	Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects	Wan, J., Le, Y., Wang, G., Xia, N., Liu, X.	International Journal of Managing Projects in Business	2020	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 22 – Scopus - 10 artigos mais citados com o termo "*top management team*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit	Dess, G.G., Robinson, R.B.	Strategic Management Journal	1984	1849
2	Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?	Bantel, K.A., Jackson, S.E.	Strategic Management Journal	1989	1495
3	Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms	Eisenhardt, K.M., Schoonhoven, C.B.	Organization Science	1996	1367
4	Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams	Amason, A.C.	Academy of Management Journal	1996	1366
5	Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation.	Finkelstein, S.	Academy of Management journal	1992	983
6	The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves	Hambrick, D.C., Cho, T.S., Chen, M.-J.	Administrative Science Quarterly	1996	976
7	Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration	Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J.F.	Journal of Management	2006	926
8	Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition	Carpenter, M.A., Geletkancz, M.A., Sanders, Wm.G.	Journal of Management	2004	920
9	Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia	Gioia, D.A., Thomas, J.B.	Administrative Science Quarterly	1996	904
10	Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms	Smith, K.G., Collins, C.J., Clark, K.D.	Academy of Management Journal	2005	676

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 23 – Web of Science – 10 artigos mais recentes com o termo "*top management team*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Chief marketing officer presence and firm performance: assessing conditions under which the presence of other C-level functional executives matters	Nath, Pravin; Bharadwaj, Neeraj	JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	2020	1
2	Corporate governance and R&D investment by European listed companies	Rodrigues, Ricardo; Samagaio, Antonio; Felicio, Teresa	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2020	0
3	The role of global dynamic managerial capability in the pursuit of international strategy and superior performance	Tasheva, Sabina; Nielsen, Bo Bernhard	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	2020	0
4	Acquisition target selection and technological relatedness: The moderating role of Top Management Team demographic faultlines	Kavusan, Korcan; Ates, Nufer Yasin; Nadolska, Anna	STRATEGIC ORGANIZATION	2020	0
5	Examining the pull, the push, and their simultaneous effects on managerial turnover	Choi, Yoonhee; Park, Namgyoo K.	MANAGEMENT DECISION	2020	0
6	Hamstrung CEOs: The perils and boundary conditions	Tang, Jianyun	LONG RANGE PLANNING	2020	0
7	The "Most Wanted": The Role of Family Strategic Resources and Family Involvement in CEO Succession Intention	Campopiano, Giovanna; Calabro, Andrea; Basco, Rodrigo	FAMILY BUSINESS REVIEW	2020	0
8	Human capital and innovation: mixing apples and oranges on the board of high-tech firms	Sarto, Fabrizia; Saggese, Sara; Vigano, Riccardo; et al.	MANAGEMENT DECISION	2020	1
9	Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects	Wan, Jingyuan; Le, Yun; Wang, Ge; et al.	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS	2020	0
10	The Effect of Family Involvement on Innovation Outcomes: The Moderating Role of Board Social Capital	Bendig, David; Foege, J. Nils; Endriss, Stefan; et al.	JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT	2020	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

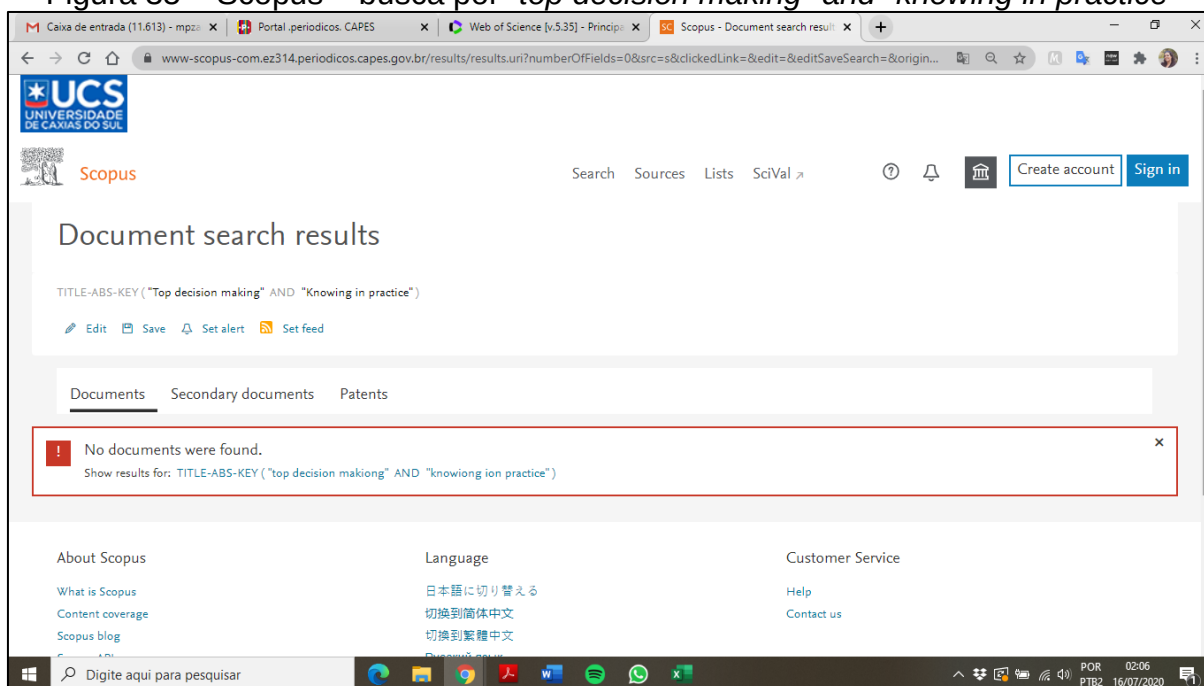
Tabela 24 – Web of Science – 10 artigos mais citados com o termo "*top management team*"

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	Top Management Team Demography And Corporate Strategic Change	WIERSEMA, MF; BANTEL, KA	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1992	1173
2	Top-Management-Team Tenure And Organizational Outcomes - The Moderating Role Of Managerial Discretion	FINKELSTEIN, S; HAMBRICK, DC	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1990	890
3	The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves	Hambrick, DC; Cho, TS; Chen, MJ	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1996	848
4	Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration	Lubatkin, Michael H.; Simsek, Zeki; Ling, Yan; et al.	JOURNAL OF MANAGEMENT	2006	803
5	Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition	Carpenter, MA; Geletkanycz, MA; Sanders, WG	JOURNAL OF MANAGEMENT	2004	800
6	Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia	Gioia, DA; Thomas, JB	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1996	762
7	TOP MANAGEMENT TEAM DEMOGRAPHY AND PROCESS - THE ROLE OF SOCIAL INTEGRATION AND COMMUNICATION	SMITH, KG; SMITH, KA; OLIAN, JD; et al.	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1994	703
8	Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage	Collins, CJ; Clark, KD	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2003	584
9	Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams	Simons, T; Pelled, LH; Smith, KA	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1999	580
10	DIVERSIFICATION POSTURE AND TOP MANAGEMENT TEAM CHARACTERISTICS	MICHEL, JG; HAMBRICK, DC	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1992	449

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

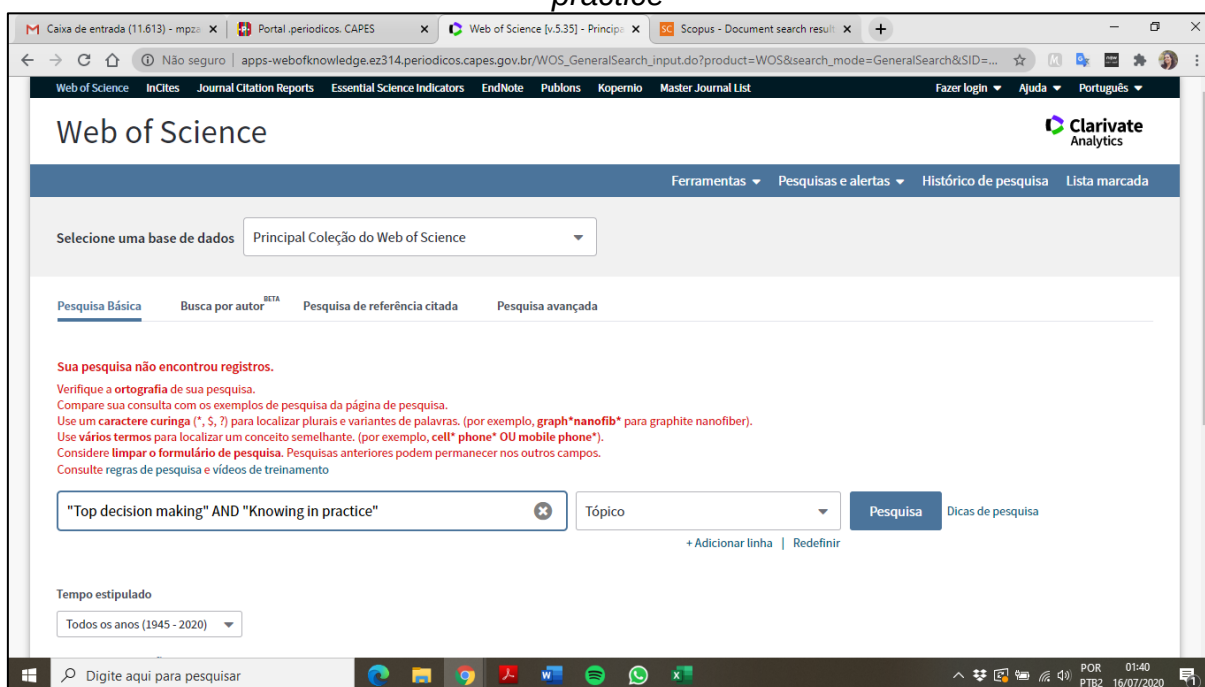
APÊNDICE F – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP DECISION MAKING" AND "KNOWING IN PRACTICE"

Figura 35 – Scopus – busca por “top decision making” and “knowing in practice”



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

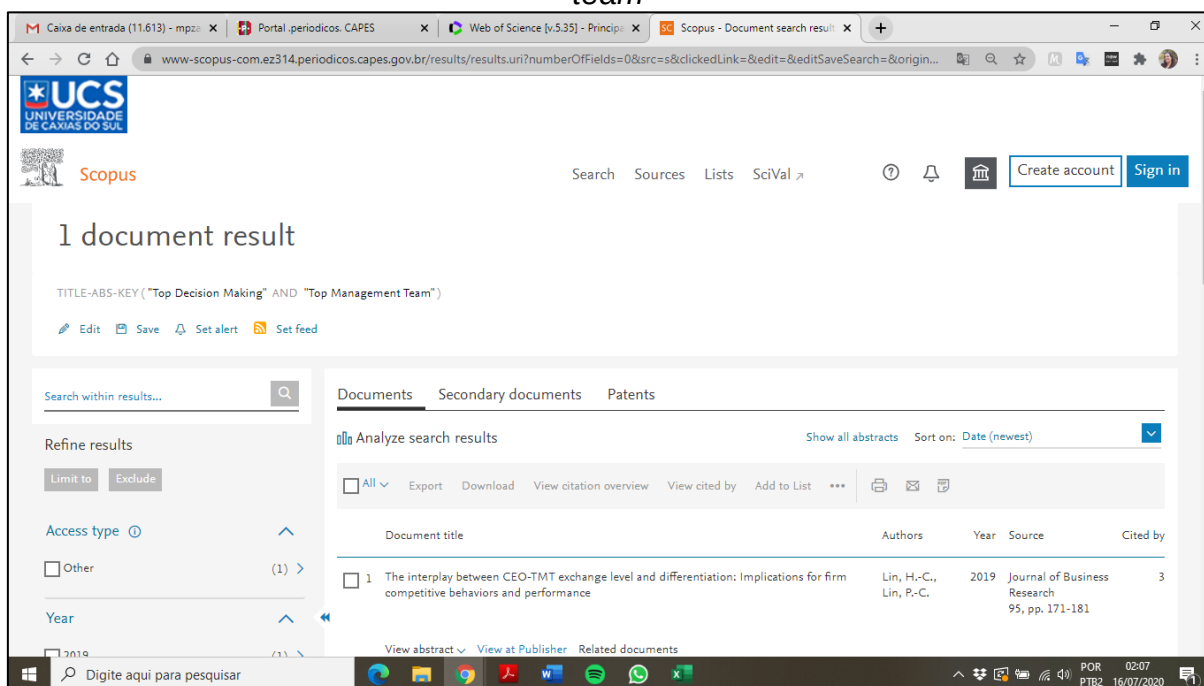
Figura 36 – Web of Science – busca por “top decision making” and “knowing in practice”



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

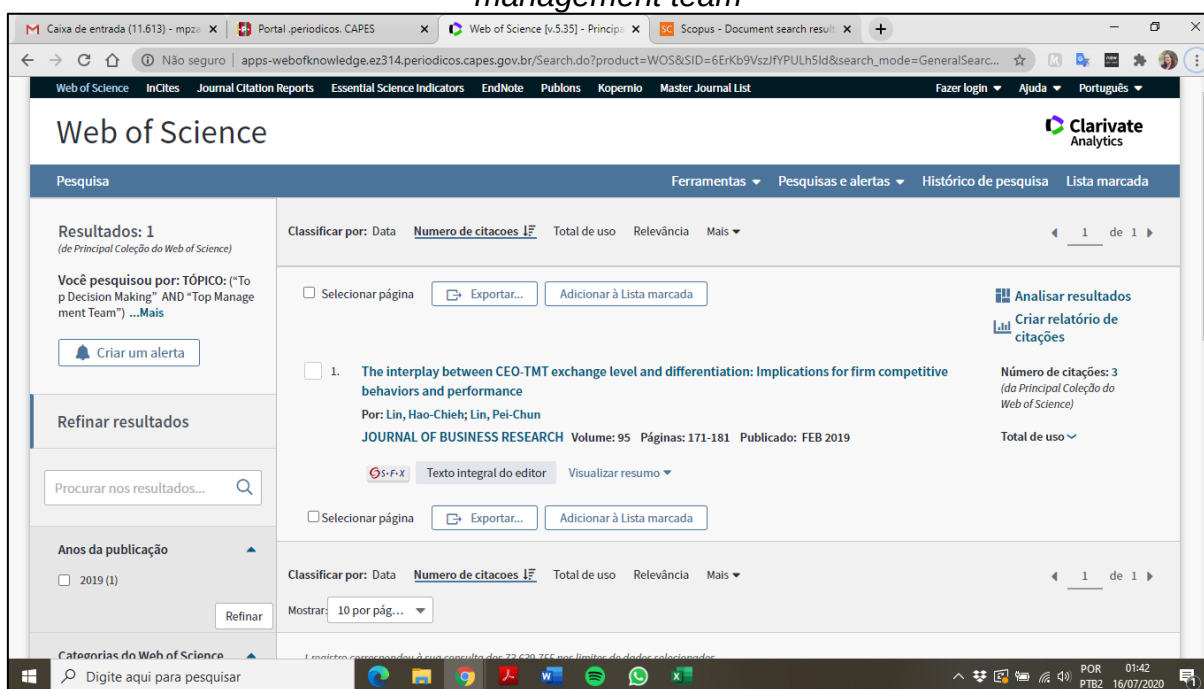
APÊNDICE G – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP MANAGEMENT TEAM" AND "TOP MANAGEMENT TEAM"

Figura 37 – Scopus – busca por “top management team” and “top management team”



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 38 – Web of Sciece – busca por “top management team” and “top management team”



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 25 – Scopus – 10 artigos mais recentes com os termos “*top management team*” and “*top management team*”

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	The interplay between CEO-TMT exchange level and differentiation: Implications for firm competitive behaviors and performance	Lin, H.-C., Lin, P.-C.	Journal of Business Research	2019	3

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

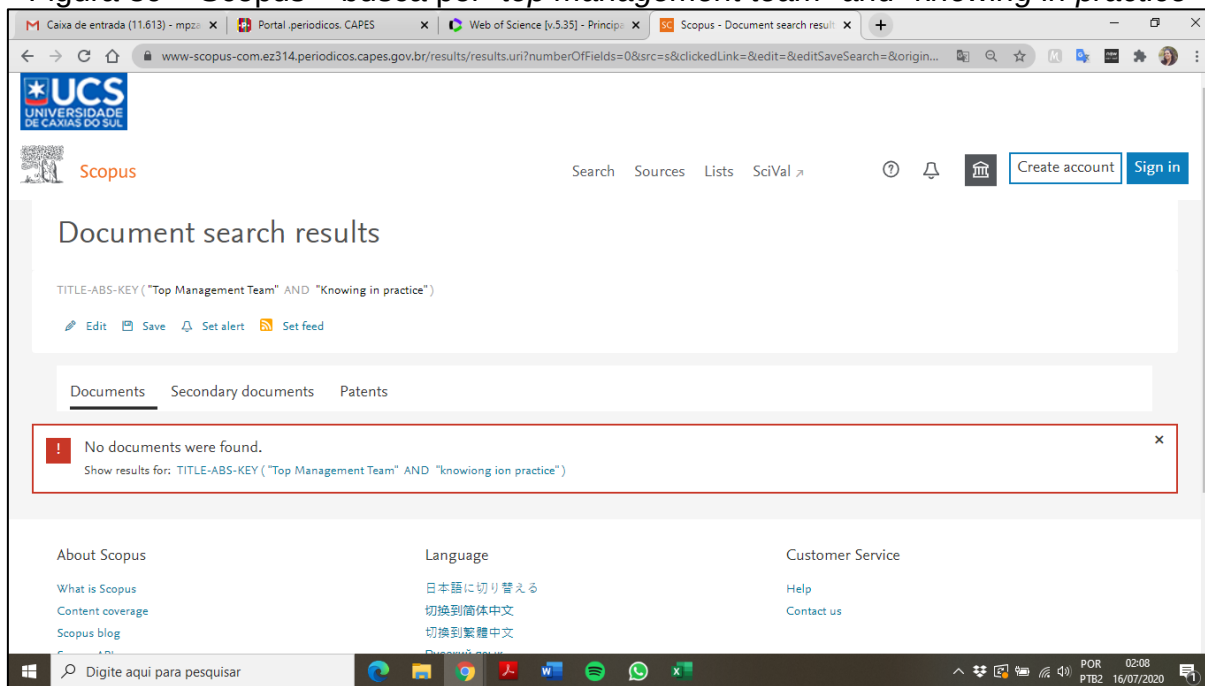
Tabela 26 – Web of Science – 10 artigos mais recentes com os termos “*top management team*” and “*top management team*”

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Citações
1	The interplay between CEO-TMT exchange level and differentiation: Implications for firm competitive behaviors and performance	Lin, H.-C., Lin, P.-C.	Journal of Business Research	2019	3

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

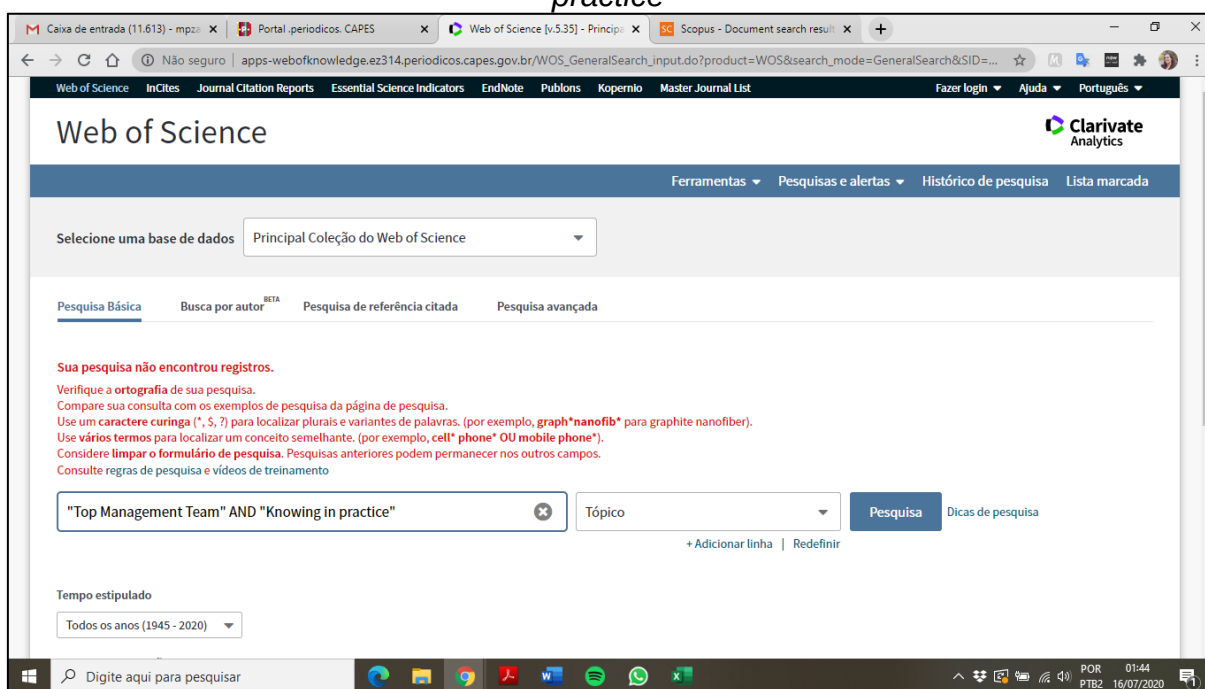
APÊNDICE H – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "TOP MANAGEMENT TEAM" AND "KNOWING IN PRACTICE"

Figura 39 – Scopus – busca por “top management team” and “knowing in practice”



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

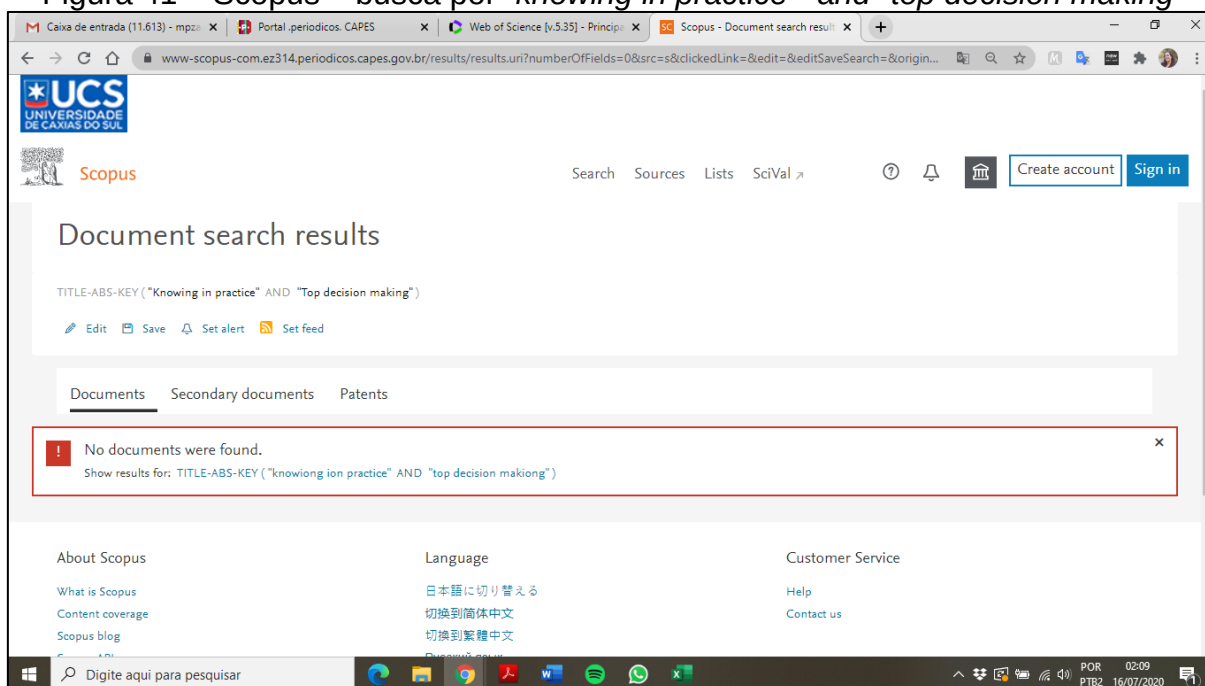
Figura 40 – Web of Science – busca por “top management team” and “knowing in practice”



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

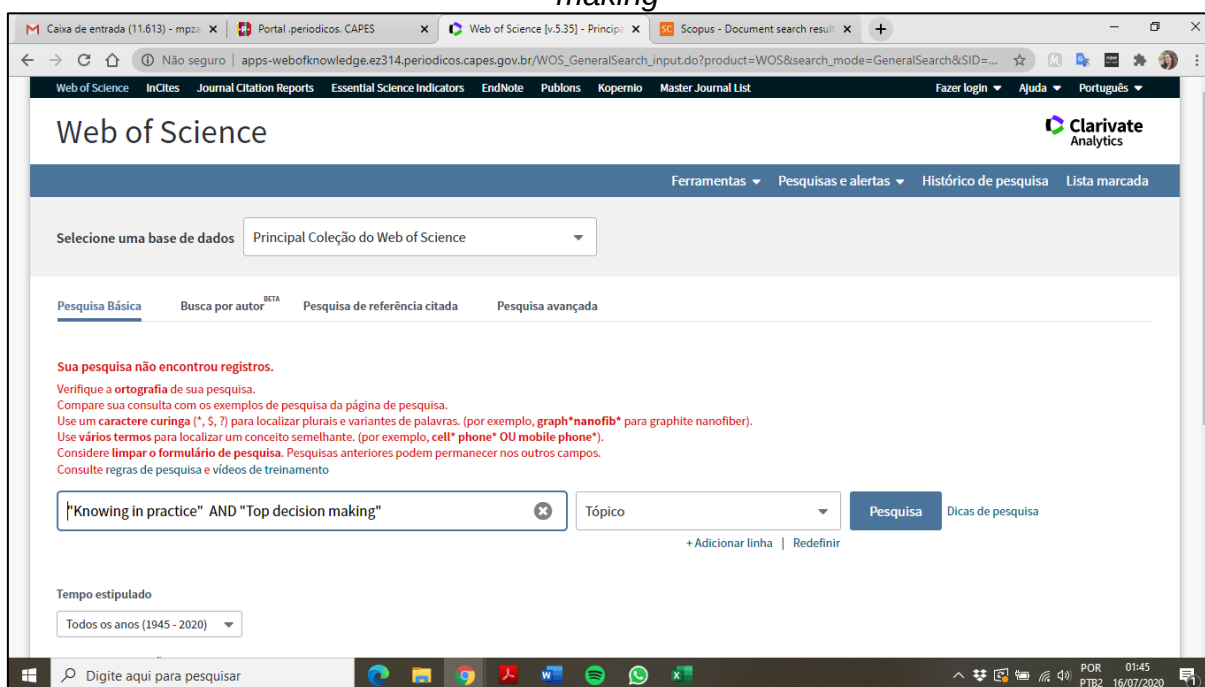
APÊNDICE I – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "KNOWING IN PRACTICE" AND "TOP DECISION MAKING"

Figura 41 – Scopus – busca por “*knowing in practice*” and “*top decision making*”



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

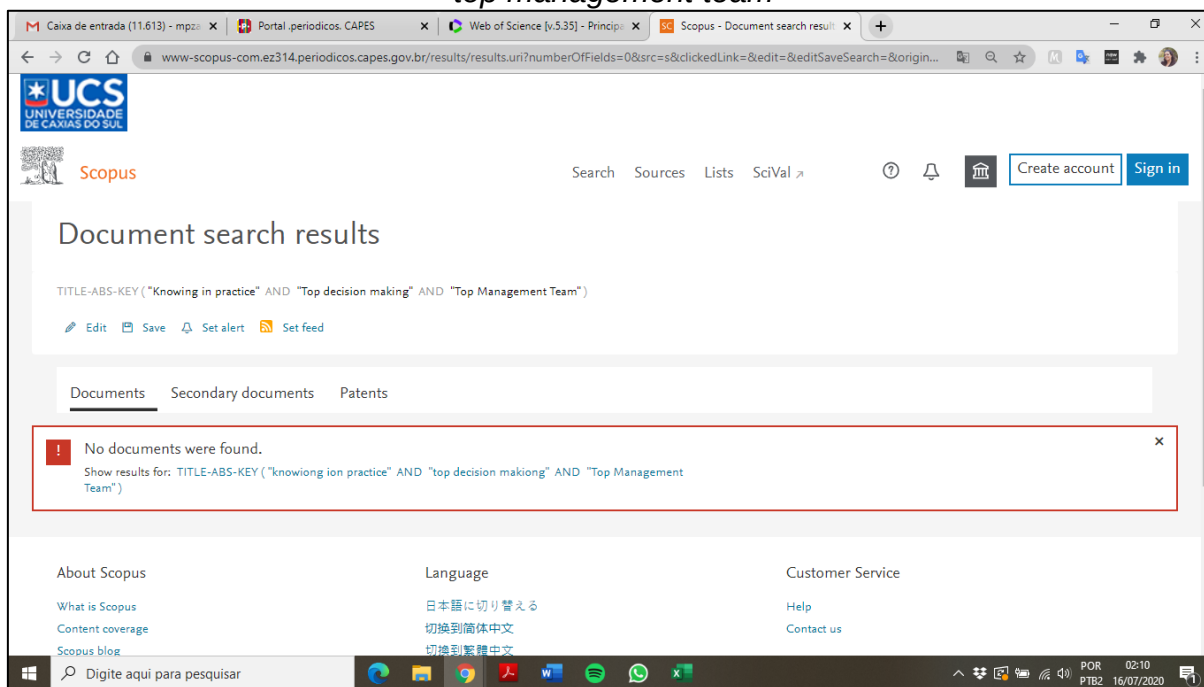
Figura 42 – Web of Science – busca por “*knowing in practice*” and “*top decision making*”



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

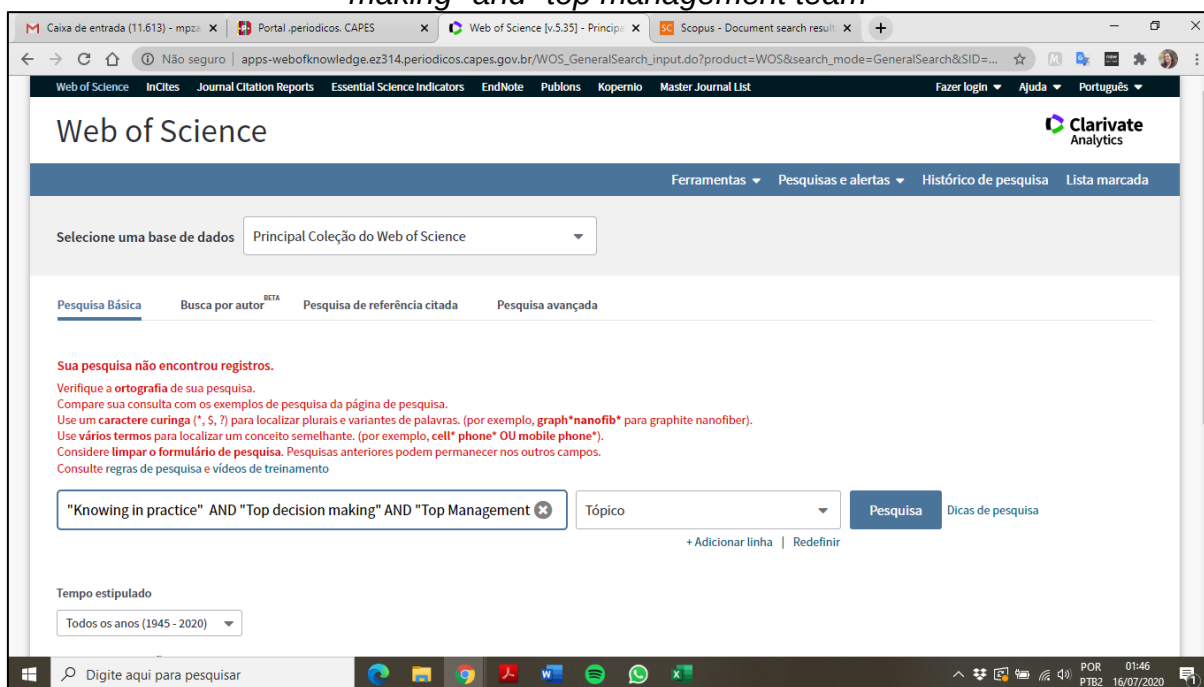
APÊNDICE J – BUSCAS EM BASES DE DADOS SOBRE "*KNOWING IN PRACTICE*" AND "*TOP DECISION MAKING*" AND "*TOP MANAGEMENT TEAM*"

Figura 43 – Scopus – busca por "*knowing in practice*" and "*top decision making*" and "*top management team*"



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 44 – Web of Science – busca por "*knowing in practice*" and "*top decision making*" and "*top management team*"



Fonte: Dados da pesquisa (2020).