

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

VIVIAN FARIA CORRÊA

**O PARADOXO DOS OBJETIVOS DE CURTO E LONGO PRAZO: UMA ANÁLISE A
PARTIR DAS LIDERANÇAS ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS VAREJISTAS NO
BRASIL**

PORTO ALEGRE

2020

VIVIAN FÁRIA CORRÊA

**O PARADOXO DOS OBJETIVOS DE CURTO E LONGO PRAZO: UMA ANÁLISE A
PARTIR DAS LIDERANÇAS ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS VAREJISTAS NO
BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Gestão e
Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Coorientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

PORTO ALEGRE

2020

C824p

Corrêa, Vivian Faria.

O paradoxo dos objetivos de curto e longo prazo: uma análise a partir das lideranças estratégicas em empresas varejistas no Brasil / Vivian Faria Corrêa. – 2020.

94 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2020.

“Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral ;
Coorientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior.”

1. Liderança. 2. Comércio varejista - Brasil. 3. Processo decisório. I. Título.

CDU 658.87(81)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Bruna Sant’Anna – CRB 10/2360)

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral, e ao meu coorientador, Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior, pela ajuda ao longo da condução deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho se desenvolveu sustentado na visão de um mundo complexo e permeado por mudanças constantes, onde os países, as organizações e os indivíduos têm, a cada dia, que desafiarem-se frente a novas realidades e exigências para sua sustentabilidade. Neste sentido o objetivo geral foi analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas Liderança e Paradoxos Estratégicos, Ambidestria Organizacional e Liderança Ambidestra, e Tomada de Decisão. O método de pesquisa utilizado foi qualitativo exploratório descritivo. Foram coletados dados empíricos através de 12 entrevistas conduzidas com o auxílio de um roteiro semiestruturado, com executivos da alta gestão de empresas brasileiras de varejo de grande porte das regiões Sul e Sudeste do país. Como resultado, foram identificadas três categorias principais: Aspectos e especificidades da organização, Experiências de tomada de decisão, e Percepções dos executivos – Paradoxos de curto e longo prazo. Dentro de cada categoria, foram identificadas subcategorias. Dentre as subcategorias que emergiram *a posteriori*, estão Aspectos diferenciadores da gestão por executivos profissionais ou acionistas donos, *Stakeholders*, *Continuum* curto e longo prazo e O papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo. Este estudo se justifica pela importância de as empresas gerarem crescimento para seus negócios de forma sustentável, com ênfase no setor do varejo, que devido as suas dimensões, tem significativo impacto no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na economia.

Palavras-chave: Liderança. Paradoxos estratégicos. Ambidestria organizacional. Tomada de decisão.

ABSTRACT

This work was developed based on the vision of a complex world surrounded of constant changes, where countries, organizations and people have to deal with new realities and sustainability demands in a daily basis. The goal of this research was to analyze how the long-term and short-term paradox appears and influence the decision-making process of executives from Brazilian retail shops. To do so, it was conducted a bibliographical analysis on leadership, strategic paradoxes, organizational and leadership ambidexterity and decision-making. The research method used was the qualitative exploratory descriptive. Empirical data was collected from 12 semi-structured interviews with high end executives from retail companies in south and southeast of Brazil. As a result, it was identified three main categories: Aspects and specificities of organizations; Decision-making experiences; and Executives' perceptions – long-term and short-term paradox. Within each category it was identified subcategories. Some of the *a posteriori* categories are Management differential aspects from professional executives and shareholders, Stakeholders, Long and short-term continuum and The role of communication on short and long-term paradox. This study is justified by the importance of companies generating sustainable growth, emphasizing the retail sector, because with their dimensions, they hold a significant impact on the labor market, and consequently, on the economy.

Keywords: Leadership. Strategic paradoxes. Organizational ambidexterity. Decision-making.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pessoal ocupado nas empresas comerciais, em 2017	16
Quadro 1 – Pesquisa em base de dados	18
Figura 2 – Distinção conceitual entre liderança tradicional e paradoxal.....	24
Quadro 2 – Contextos para tomada de decisão	33
Quadro 3 – Síntese teórica utilizada no embasamento da pesquisa.....	35
Figura 3 – Objetivos e fundamentação teórica	38
Figura 4 – Comparativo entre roteiro de entrevistas e objetivos específicos.....	40
Quadro 4 – Qualificação do grupo de entrevistados	43
Quadro 5 – Detalhamento da estrutura das entrevistas	44
Quadro 6 – Principais achados dos documentos estratégicos	46
Quadro 7 – Consolidação dos objetivos específicos e resultados.....	74
Figura 5 – Consolidação do entendimento dinâmico.....	82

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNC	Confederação Nacional do Comércio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
S.A.	Sociedade Anônima
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	LIDERANÇA E PARADOXOS ESTRATÉGICOS	18
2.2	AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA AMBIDESTRA	27
2.3	TOMADA DE DECISÃO	29
2.4	SUSTENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA ATRAVÉS DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	38
3	MÉTODO	39
3.1	CAMPO EMPÍRICO E PARTICIPANTES DA PESQUISA	41
3.2	TÉCNICA E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	43
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS	44
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1	ASPECTOS E ESPECIFICIDADES DA ORGANIZAÇÃO	47
4.1.1	Adequação das estruturas organizacionais	47
4.1.2	Aspectos diferenciadores da gestão por executivos profissionais ou acionistas donos	49
4.2	EXPERIÊNCIA DE TOMADA DE DECISÃO	51
4.2.1	Capacidade de análise	51
4.2.2	Contexto da decisão	54
4.2.3	Stakeholders	57
4.3	PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS – PARADOXO CURTO E LONGO PRAZO	59
4.3.1	Bônus executivo	59
4.3.2	Conhecimentos e experiências das lideranças estratégicas	62
4.3.3	Continuum curto longo prazo	65
4.3.4	O papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo	67
4.3.5	O papel do planejamento estratégico no paradoxo curto e longo prazo	69

4.3.6	Situação financeira da empresa e seus reflexos no paradoxo curto e longo prazo	71
4.4	SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES	73
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE A – Resumo dos artigos	90
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista	92
	APÊNDICE C – Modelo de carta de anuência	93
	APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	94

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho se desenvolveu sustentado na visão de um mundo complexo e permeado por mudanças constantes, onde os países, as organizações e os indivíduos têm, a cada dia, que desafiar-se frente a novas realidades e exigências para sua sustentabilidade. Gerenciar um negócio tornou-se significativamente diferente nos últimos anos. Sistemas complexos sempre existiram e o mundo dos negócios sempre foi surpreendente e inesperado, mas com a revolução da tecnologia nas últimas décadas, sistemas que costumemente estavam separados, agora estão interconectados e interdependentes, o que significa que se tornaram mais complexos. Esses sistemas complexos interagem de maneiras inesperadas, gerando organizações complexas e muito mais difíceis de gerenciar (SARGUT; MACGRAFTH, 2011).

Segundo Bauer (2008), diante da instável realidade das organizações, surge a necessidade de assumir a ideia de que só é capaz de sobreviver neste ambiente uma empresa também instável e turbulenta, capaz de enfrentar o desafio de se preparar para um futuro desconhecido, distinguindo entre os riscos de uma possível gama de resultados e lidando com as incertezas que não podem ser previstas. As mudanças passam a ser aceitas como uma realidade, que seria em sua essência estável (DODGSON, 2014).

Neste contexto, é abordado mais especificamente o setor do varejo que, segundo Morgado (2017), nos últimos anos vem passando por um ritmo de transformação acelerado, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido. Os antigos formatos de varejo não desapareceram e, provavelmente, vão continuar existindo, mas varejistas de todas as modalidades precisarão se adaptar à nova onda de mudanças, ou morrerão. As novas tecnologias digitais trazem grandes dúvidas para os varejistas. Os recursos exigidos não são baixos, e os retornos ainda parecem incertos. Para sobreviver nesse cenário, será preciso priorizar. Torna-se necessário lidar com um processo de compra cada vez menos previsível, administrar um volume de informações gigantesco e encontrar novas funções para as lojas físicas. Para se manterem vivas, apesar das contrariedades, as lideranças das organizações deverão privilegiar inovações que realmente adicionem valor aos consumidores e, ao mesmo tempo, melhorem a eficiência das operações.

As expectativas dos consumidores vão além da facilidade de novos formatos como o comércio eletrônico, desejam algo além de apelos de compra para um serviço ou produto. Segundo Rez (2017), a expectativa é compreender as possibilidades de uso, identificar tanto aspectos de satisfação funcional, como também emocional na compra. Os comentários e experiências vividos por outros consumidores passou a ser fundamental, eles garantem a autenticidade que o novo consumidor busca.

Esse estudo tem como pano de fundo a realidade da sociedade brasileira no avançar do Século XXI, que convive com três males que projetam-se sobre a economia: (1) a baixa qualidade da gestão pública, ou seja, a queda da função logística do Estado; (2) o sistema de governo de coalizão, que passa a emperrar a eficiência da gestão; e (3) a corrupção que penetrou em cheio no grupo dirigente. Infelizmente, esse **apodrecimento** do Estado acabou por permear pela sociedade, gerando baixa confiança e impactando nos investimentos. Este arrefecimento de investimentos aumenta o desemprego, que tem reflexo direto na estagnação econômica e no desânimo psicológico coletivo (VAROTTO, 2018).

Neste cenário, o retorno financeiro ao investidor no curto prazo assume papel de destaque como um dos principais indicadores de sucesso de um negócio. Segundo Lloyd e Thurow (1997), o foco excessivo nos resultados do quadrimestre, que algumas vezes é aprofundado por uma estrutura de bônus aos executivos fundamentada na geração de lucros imediatos, embora possa parecer positivo em uma primeira análise, pode comprometer a capacidade da empresa de investir em ações de longo prazo, como por exemplo inovação. Receio e medo excessivos de não entregar o resultado de curto prazo podem comprometer a visão de longo prazo, a criatividade e a capacidade de correr riscos, necessárias para impulsionar a agenda interna de inovação e investimentos.

É muito importante a empresa analisar se sua política de bônus executivo está reforçando ou coibindo as estratégias da empresa. Em situações em que a política de remuneração executiva e a estratégia da empresa apresentam incongruências, o desempenho da organização tende a ser afetado (BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011).

A complexidade do mundo e da vida se apresentam de inúmeras formas. Entre as mais frequentes estão os paradoxos, as situações de impasse, as circunstâncias nas quais os contrários não podem ser conciliados, mesmo assim precisam permanecer juntos (MARIOTTI, 2010). Segundo Martin (2007), a capacidade de não

se contentar com uma alternativa ou outra, e não entrar em pânico com a contradição, traz a habilidade de produzir uma síntese que é superior a qualquer ideia oposta. Este processo pode ser denominado de pensamento integrativo e é a marca registrada de negócios excepcionais e das pessoas que os dirigem.

Diante deste desafio de fazer a gestão dos paradoxos, buscando o equilíbrio dinâmico da organização, o tema **Ambidestria Organizacional** vem tornando-se cada vez mais evidente e relevante. A ambidesteridade é definida como a habilidade de simultaneamente perseguir inovação incremental e radical (O'REILLY III; TUSHMAN, 2011). Esta adaptabilidade pode ser executada pelo processo de *exploration*¹, que significa a competência de explorar as novas oportunidades associada à competência de exaurir ao extremo as capacidades existentes, conhecido como *exploitation*². Ambos são essenciais para a organização, e a escolha entre eles é feita por vezes de forma explícita e em outras de forma implícita.

Segundo March (1991), existem escolhas formais sobre alocação de investimentos, mas também aquelas que ficam envoltas no *modus operandi*, como regras, procedimentos, metas e sistemas de incentivo. A comparação, como forma de escolha entre *exploitation* e *exploration*, tem como dificuldade a equivalência dos fatores, por envolver variabilidade dos retornos do investimento e de temporalidade.

Um dos diferenciais da longevidade de uma empresa é sua capacidade de explorar seus ativos e mercados de forma lucrativa e, simultaneamente, ir pavimentando o futuro através da exploração de novas tecnologias e mercados. Esse desafio requer um líder que consiga tanto trabalhar com o pensamento linear, importante para atender os procedimentos operacionais das atividades diárias que garantem a viabilidade financeira do curto prazo, ao mesmo tempo que agrega competências do líder visionário voltadas ao longo prazo através de pensamento e atuação estratégicos (ROWE, 2002).

Esse trabalho se divide em cinco partes e busca analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro. A primeira parte diz respeito à introdução, onde são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Em seguida, é exposto o

¹ *Exploration*, em português exploração, é a competência de explorar as novas oportunidades (O'REILLY; TUSHMAN, 2011).

² *Exploitation*, em português exploração, é exaurir ao extremo as capacidades existentes (O'REILLY; TUSHMAN, 2011).

referencial teórico. Na terceira parte, são abordados o método e o tratamento dos dados. Posteriormente, são apresentadas a análise e a discussão dos resultados. Por fim, nas considerações finais, são descritas as limitações do trabalho, assim como as contribuições e as sugestões de futuras pesquisas.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Smith, Lewis e Tushman (2016), os paradoxos têm um potencial muito poderoso inerente a sua contrariedade, pois ao examinar os impactos da pluralidade e suas capacidades de mudança, é possível ampliar a visão através de divergentes perspectivas, criando experiências disruptivas. Em contrapartida ao potencial positivo implícito nos paradoxos, Harris (1996) refere que além de considerar o paradoxo como um fator propulsor para a mudança, em outras situações ele pode se estabelecer através de uma dinâmica negativa, gerando comportamentos altamente defensivos, oriundos da dificuldade de assimilação da contrariedade, que aumenta os níveis de ansiedade, podendo levar à evitação da mudança.

Neste cenário de possibilidades, a liderança é posta frente a um de seus grandes desafios, que é manter o equilíbrio dinâmico nas empresas. O longo prazo de hoje comumente torna-se o curto prazo de amanhã, e lidar com o paradoxo entre as decisões focadas no curto e longo prazo é um constante desafio para a alta gestão. Fazer a gestão através da inconsistência consistente, abraçando e equilibrando os paradoxos que parecem conflitantes, exige habilidade de gestão de incessantes tensões entre o hoje e o amanhã (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016).

Essa abordagem pode ser complementada sob a perspectiva da dialógica que, segundo Morin (2001, p. 281 *apud* MARIOTTI, 2010), é a “unidade complexa entre duas lógicas, entidades ou instancias complementares, concorrentes e antagonistas, que se nutrem uma da outra, completam-se, mas também se opõem e se combatem”. Sem o resultado de hoje, faltam as bases para chegar no amanhã e, sem as fundações que garantam a sustentabilidade no longo prazo, o futuro da organização também está ameaçado.

As tensões em torno do prazo são especialmente salientes, porque a perpetuidade a longo prazo de uma empresa depende de experiências, riscos e aprendizagem do fracasso na busca de novos produtos, serviços e processos. No entanto, as empresas também precisam de consistência, disciplina e atenção

constante para aproveitar ao máximo os produtos, serviços e processos que elas já desenvolvem (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016).

A tomada de decisão por vezes apresentada sob a perspectiva da lógica newtoniana, de um ambiente de previsibilidade que acolhe escolhas lineares e simplificadas, pode não responder às necessidades de um ambiente complexo, onde uma liderança com um modelo fixo de tomada de decisão pode ter dificuldade de atuar na nova perspectiva baseada na complexidade. Esse é um sistema dinâmico em que o todo é superior à soma de suas partes, e as soluções surgem das circunstâncias (SNOWDEN; BOONE, 2007).

Desta forma, este trabalho visa aprofundar o entendimento sobre a potencial dificuldade que os executivos podem apresentar em equilibrar as demandas por resultados de curto e longo prazo. Diante do cenário exposto, pretende-se responder a seguinte questão: **Como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de Executivos do Varejo nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil?**

1.2 OBJETIVOS

Com base na questão-problema, é possível delinear o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar qual a percepção que os executivos de empresas varejistas de grande porte no Sul e Sudeste do Brasil possuem sobre o tema paradoxo entre curto e longo prazo na gestão;
- b) Examinar que aspectos da organização, na percepção dos executivos, estão influenciando na tomada de decisão com viés de curto ou longo prazo; e

- c) Mapear as experiências de tomada de decisão, considerando o paradoxo de curto-longo prazo.

1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Segundo Kaplan e Norton (2008), os executivos podem ter dificuldade de coordenar o conjunto complexo de processos que ligam a estratégia com as operações, e a espiral de retorno das operações com a estratégia. É possível fazer a associação com o paradoxo da gestão focada em resultados de curto e longo prazos com a sintonia de um rádio antigo. Essa imagem metafórica é instigante, pois era necessária a habilidade fina para sintonizar o dial de um rádio até obter um som claro e sem ruído, que afinal era o objetivo ao escutar este aparelho. Por vezes, esse processo de sintonizar levava vários minutos. Então, após sintonizar, por princípio, seria muito mais fácil diminuir o volume quando necessário e voltar a aumentar quando adequado, do que desligar para em breve recomeçar todo processo de sintonizar novamente. Esta figura de linguagem pode ser associada à manutenção ou ao abandono de planos e projetos nas organizações.

Entretanto, segundo Mariotti (2010), vive-se em uma cultura baseada no pensamento linear, que leva a escolhas polarizadas. Para Martin (2007), a capacidade de enfrentar construtivamente a tensão das ideias opostas em vez de escolher uma ou outra, e gerar uma resolução criativa na forma de uma nova ideia que contém elementos das ideias opostas, mas é superior a cada uma destas individualmente, é a capacidade de síntese do pensador integrativo.

O compromisso com uma visão para o longo prazo pode ser um problema crítico para os executivos, que precisam persuadir os investidores a aceitar as possíveis quedas na rentabilidade, que geralmente acompanham as estratégias de investimento para assegurar posições para maiores lucros futuros. Do ponto de vista dos investidores, esperar pelo longo prazo sem uma forte evidência da verossimilidade do plano de retorno pode ser vista como uma aposta arriscada (LAVERTY, 1996).

O modelo mental muitas vezes dominante é o de **ou** ao invés de **e**. Existe uma percepção de mundo fortemente focada na exclusão e escassez, um paradigma de escolhas excludentes (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016). Os gerentes têm o desafio de mudar de uma mentalidade de **ou** para **ambos**, reconhecendo que os recursos

nem sempre são finitos, abraçando a inconsistência ao invés de buscar a estabilidade. Em termos práticos, isso significa buscar estratégias de unir objetivos que parecem incompatíveis.

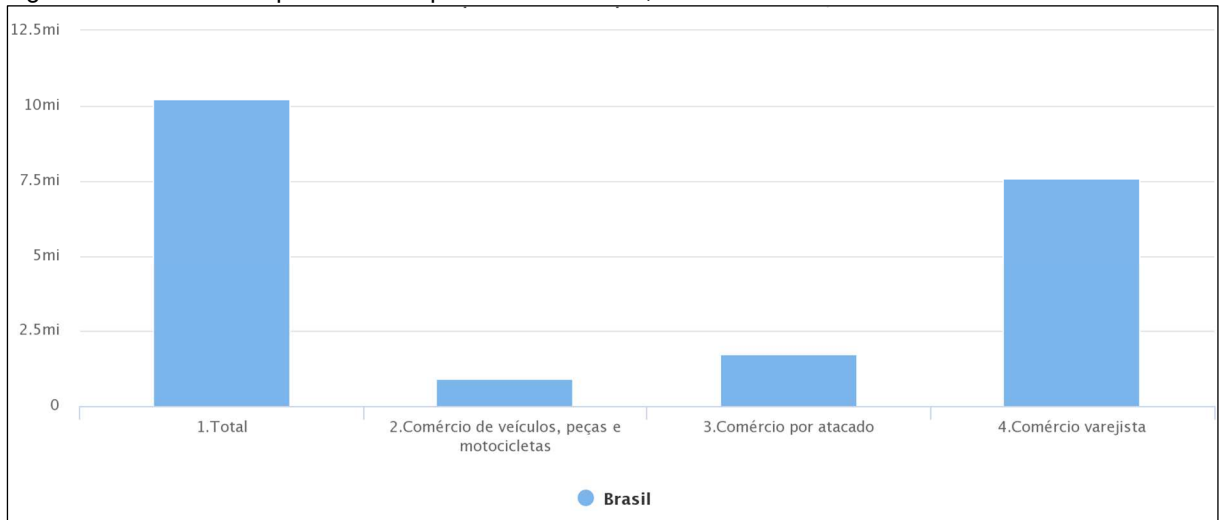
Os paradoxos abarcam, na maioria das vezes, escolhas que além de contraditórias são interdependentes. Essa interdependência é o que faz as tensões entre os paradoxos estratégicos, exigindo que os líderes reformulem perguntas não como o clássico ou/ou (ao qual cabe uma decisão firme e excludente), mas sim como o contínuo **ambos/e** em um exercício de trabalhar simultaneamente **x** e **y**, por mais que seja desafiador este método de abordagem.

Se uma empresa se concentra excessivamente no desempenho de curto prazo, por exemplo, às custas da inovação, o risco de não investir em inovação é potencialmente a ausência de oportunidades para aumentar os lucros futuros. Uma organização é considerada bem-sucedida em sustentabilidade quando é capaz de explorar os pontos fortes atuais concomitantemente com as novas possibilidades, buscando novos conhecimentos ao mesmo tempo que otimiza os conhecimentos existentes (HAVERMANS *et al.*, 2015).

Avaliando esta temática com o varejo brasileiro como pano de fundo, pode-se ressaltar que, segundo Parente e Barki (2014), o segmento vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial do Brasil e do mundo. Os cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros divulgam notícias sobre o varejo quase diariamente. As empresas varejistas vêm se expandindo e passaram a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham um papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

O comércio varejista é um grande gerador de empregos no país. Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2017, o comércio varejista foi o responsável pela ocupação de 10 milhões de brasileiros (PAC..., 2019). Segundo a Confederação Nacional do Comércio (CNC), o setor encerrou 2018 com o maior número de contratações líquidas de trabalhadores dos últimos quatro anos. Entre admissões e demissões, foram abertas 62 mil vagas com carteira assinada (CNC, [2020]). A Figura 1 apresenta o gráfico dos profissionais em empresas comerciais.

Figura 1 – Pessoal ocupado nas empresas comerciais, em 2017



Fonte: IBGE (2017).

Este estudo se justifica pela importância de as empresas gerarem crescimento para seus negócios de forma sustentável, com ênfase no setor de varejo que, devido as suas dimensões, tem significativo impacto no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na economia. Aspectos que afloram da pesquisa, submetidos à análise através dos fundamentos teóricos, têm potencial de contribuir com *insights* que auxiliem as lideranças das organizações na busca do equilíbrio dinâmico dos paradoxos de curto e longo prazo nos modelos de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está subdividido em três eixos:

- a) Liderança e paradoxos estratégicos;
- b) Ambidestria organizacional e liderança ambidestra; e
- c) Tomada de decisão.

Foram realizadas buscas de publicações que abordam os temas acima citados, em artigos e livros, visando identificar o estado da arte dos temas. Considerando que os temas principais da pesquisa envolvem Paradoxos Estratégicos e Ambidestria, que são conceitos ainda relativamente novos, a pesquisadora optou por realizar uma pesquisa mais aprofundada em bases de dados.

A pesquisa complementar foi realizada na base de dados EBSCO (*business source complete*) utilizando o método booleano e considerando artigos publicados em revistas acadêmicas do intervalo de 2014 a 2019, com vistas a mapear as teorias mais recentes sobre o tema.

A estratégia utilizada para trabalhar com os dados obtidos foi a análise dos artigos que contemplavam dois ou mais termos definidos como foco na busca na base de dados. A amostra resultou em 22 artigos potenciais. Os resumos (*abstract*) de cada um destes artigos foram lidos e analisados, visando buscar a adequação com o contexto da presente pesquisa, ou seja, abordagem voltada para organizações e negócios. Foram privilegiados artigos com abordagem mais ampla, não atendo-se a uma única área de negócio ou empresa específica.

Após a análise dos resumos dos 22 artigos, 7 mostraram-se aderentes à presente pesquisa, por abordarem as teorias foco deste trabalho através do viés de organizações e negócios, enquanto outros eram voltados para outras temáticas, como por exemplo gênero, política ou estudos de caso muito específicos para um determinado segmento ou empresa. Dos 8 artigos que abordam os termos “*paradox*” e “*strategic leadership*”, 3 se mostraram aderentes. Entre os 5 artigos que tratam dos temas “*organizational ambidexterity*” e “*ambidextrous leadership*”, 3 se mostraram alinhados. Apenas em 1 dos artigos que discorrem sobre os temas “*make decision*” e “*ambidextrous leadership*” foi identificada ligação com a abordagem deste estudo. Os resumos dos artigos estão listados em apêndice neste trabalho (APÊNDICE A – Resumo dos artigos).

Além dos materiais identificados na pesquisa na base de dados, foram utilizados na construção do referencial teórico autores, livros e artigos sugeridos pelos orientadores e pelos membros da banca do projeto desta pesquisa. Os termos de busca foram cruzados considerando o demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Pesquisa em base de dados

Termo Principal	Termo Adicionado 1	Termo Adicionado 2	Resultados
<i>Paradox</i>			878
<i>Paradox</i>	<i>Strategic Leadership</i>		8
<i>Paradox</i>	<i>Strategic Leadership</i>	<i>Make Decision</i>	0
<i>Organizational Ambidexterity</i>			102
<i>Organizational Ambidexterity</i>	<i>Ambidextrous Leadership</i>		5
<i>Organizational Ambidexterity</i>	<i>Ambidextrous Leadership</i>	<i>Make decision</i>	0
<i>Make Decision</i>			3634
<i>Make Decision</i>	<i>Strategic Leadership</i>		9
<i>Make Decision</i>	<i>Strategic Leadership</i>	<i>Paradox</i>	0

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

2.1 LIDERANÇA E PARADOXOS ESTRATÉGICOS

A economia mundial atual apresenta, aos líderes empresariais, paradoxos estratégicos, que são dilemas complexos, tensões que surgem continuamente entre as necessidades de hoje e de amanhã (paradoxos da inovação), entre a integração global e os interesses locais (paradoxos da globalização), e entre missões sociais e pressões financeiras (paradoxos da obrigação – SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016). Para uma empresa obter boa performance neste ambiente é importante ter uma liderança estratégica competente, capaz de engajar todos na tarefa de tomar decisões e agir no seu espaço funcional de maneira que aumentem a viabilidade da organização em longo prazo, ao mesmo tempo que mantenham a estabilidade financeira de curto prazo (ROWE, 2002).

Segundo Brown e Eisenhard (1997), as empresas de sucesso são capazes de conectar o presente e o futuro juntos, através de processos de transição com ritmo contínuo. Desenvolvem ideias semiestruturadas, *links* na linha do tempo e passos sequenciais que são as propriedades-chave para a mudança organizacional contínua, ampliação do pensamento complexo e evolução das suas capacidades principais. Um intenso processo de comunicação cruzada entre os projetos da organização suporta essa conexão.

A liderança estratégica é fundamental para manter a competitividade da organização. A liderança estratégica é baseada em decisões estratégicas que

possuem sua raiz na visão e no esforço para explorar diferentes oportunidades de crescimento, capazes de conduzir a organização a uma saúde de longo prazo (SEATON, 2018; WARRICK, 2017). Para as organizações prosperarem e permanecerem competitivas em um ambiente de mercado mundial de competição acirrada, seus líderes estratégicos precisam ser qualificados para construir organizações de alto desempenho, que são um local de trabalho de qualidade e que tem culturas organizacionais que atraem e retêm pessoas talentosas e altamente motivadas.

Os líderes estratégicos são os responsáveis pela criação da visão e da congruência entre indivíduos, unidades e níveis da organização, desenvolvendo relacionamentos efetivos entre a organização e as partes interessadas. Avaliam, concomitantemente, o ambiente interno e externo da empresa no esforço de formular e implementar estratégias que criem uma solução viável para o futuro antecipando, visualizando, mantendo a flexibilidade, pensando estrategicamente e envolvendo a equipe nas mudanças. Isso desenvolve o trabalho em equipe no topo, dentro das equipes e entre as equipes (FRY, 2005; NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007; WARRICK, 2017).

Nesse contexto, é necessário tratar o tema planejamento estratégico, que é uma abordagem de gerenciamento amplamente adotada nas organizações contemporâneas, pela crença de que é uma prática bem-sucedida em organizações públicas e privadas e que tem consequências positivas para o desempenho organizacional. Afirma-se que o estabelecimento de metas, estratégias e planos concretos ajuda uma organização a entender o que deseja e como alcançar. O predomínio do raciocínio de cunho analítico, que pressupõem a existência de relações lineares de causa e efeito, é bastante apropriado para ambientes previsíveis (GEORGE; WALKER; MONSTER, 2019).

Diante de um contexto mais complexo, que requer criatividade e uma maior ênfase na intuição e no raciocínio por analogia, estimulando a geração de novos *insights*, o planejamento estratégico tem sido criticado por autores como Bauer (2008) por ser excessivamente racional e por inibir o pensamento estratégico. Como resposta, surge a necessidade de um planejamento estratégico mais dinâmico, para atender as demandas de um mundo com mudanças velozes. A implementação da estratégia acontece em tempo real e passa a desafiar a eventual relatividade estática do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico apresenta-se como um conjunto de iniciativas que devem ser realizadas em um determinado período, empreendidas como um plano dentro de um curso de ação racional antes do lançamento das ações de implementação. A performance é a conjugação do planejamento estratégico e da execução da estratégia. Se a implementação for pobre, a performance será ruim, independentemente da força e da robustez do planejamento estratégico. Cabe ressaltar que a clássica separação entre as funções de planejamento estratégico e a implementação da estratégia, quando a primeira precede a segunda, passa a ser revista. Existe, atualmente, a necessidade de moderação e mediação entre os estágios de ambas (BHATTACHARYYA, 2019).

No planejamento de longo prazo, o futuro contém a possibilidade da ocorrência de inúmeros eventos de forte impacto, embora imprevisíveis. Sendo assim, tendemos a excluir esses episódios das previsões (cenários) mais plausíveis, mesmo sabendo que alguns eventos improváveis ocorrerão. Se os resultados futuros mais favoráveis de alguma alternativa de ação dependerem de algum desses acontecimentos, o valor dado a essa alternativa será baixo e não será escolhida. Isso significa que as melhores alternativas (após os fatos) são de seleção bastante improvável (antes dos fatos), devido aos processos racionais (BAUER, 2008). Desta forma, uma alternativa a considerar é dispensar as previsões em troca dos potenciais, sendo que o que conta aqui para frente é o processo estratégico, não seu conteúdo. Importante é a forma como as questões são geridas, mais do que quais são as questões selecionadas para abordar.

A elaboração e a execução de um plano estratégico colocarão as lideranças frente a escolhas potencialmente paradoxais. A conexão entre paradoxos e liderança estratégica pode sugerir um viés de novidade conceitual, mas Fitzgerald (1945) já abordará o tema ao afirmar que o teste para averiguar uma inteligência de primeira linha é a capacidade de manter duas ideias opostas na mente simultaneamente, sem perder a capacidade de ser funcional em ambas, bem como exibir comportamentos contrários ou até mesmo opostos quando necessário, mantendo ao mesmo tempo alguma integridade, credibilidade e senso de direção.

Se o conceito de paradoxo na liderança já fazia parte dos estudos em meados do século passado, mediante o mundo mais complexo e a aceleração do ritmo das mudanças no Século XXI, aprofundar-se no tema torna-se ainda mais crucial, pois cada vez mais, para exercer liderança estratégica, o líder tem que ir além da liderança

gerencial. Em organizações que tendem a trabalhar na **fronteira do caos**, produzir a estabilidade necessária à condução eficiente de suas atividades de rotina e a instabilidade necessária à emergência da mudança requer lideranças estratégicas capazes de lidar com a instabilidade decorrente das contradições, tensões, conflitos e ambiguidades, em síntese, tudo que é inerente à condição humana (BAUER, 2008).

Os líderes estratégicos também exercem a liderança gerencial, que é muito mais baseada em atividades do dia a dia, como procedimentos operacionais com foco prioritário na performance financeira imediata, o que exige essencialmente o pensamento linear; mas agregam um aspecto da liderança visionária, dando mais equilíbrio entre as responsabilidades operacionais (rotineiras), suas estratégias (longo prazo) e de sua equipe. Estão atentos tanto às estratégias de impacto imediato quanto à manutenção de metas de longo prazo, visando garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade do negócio no futuro.

Rowe (2002) defende que líderes gerenciais são necessários nas empresas, pois garantem o cumprimento dos procedimentos da operação, mas se forem predominantes da alta gestão, é possível que haja uma redução de valor do negócio a longo prazo, já que este estilo de liderança não é, por natureza, um criador de valor e sim, no máximo, alguém que conserva valor. Segundo Waldman e Bowen (2016), a maioria dos líderes ainda trabalha através de processos de gerenciamento tradicionais, adequados às demandas diárias necessárias à execução dos negócios, mas pouco conveniente em permitir iniciativas estratégicas de longo prazo e impulsionar a mudança.

Normalmente, empresas comandadas por líderes gerenciais têm excessivo foco nos controles financeiros, grande aversão ao novo e aos riscos decorrentes disso, levando à inibição de criatividade e inovação, o que pode gradativamente levar a performances medíocres no longo prazo. Novos custos indiretos surgem como resultado da adoção de uma cultura corporativa burocrática, baseada em aversão ao risco e com uma ênfase exagerada na conformidade de padrões. Ocorre um processo de infiltração desse modelo de gestão cauteloso por diferentes departamentos da organização, até o momento em que a cultura de conformidade assume o controle. O espírito empreendedor, tão central para o sucesso inicial de uma empresa, é gradualmente corroído até que a empresa perca sua capacidade de inovação. Neste contexto, lideranças visionárias e estratégicas podem não ser valorizadas e, até mesmo, isoladas (FENWICK; VERMEULEN, 2016).

A liderança visionária, segundo Rowe (2002), tem o foco direcionado pelo longo prazo, pela inovação e pela mudança. Os líderes visionários são aqueles que determinam o sonho a ser atingido. Em contraponto, o líder gerencial é o líder da rotina, do aqui e agora, que busca incessantemente a estabilidade financeira, a gestão do fluxo de caixa do mês, o **pagar as contas**, deixando troco para a empresa. Já os líderes estratégicos gerenciam os paradoxos entre os perfis gerencial e visionário, podendo assim gerar mais valor para a organização, visto que tanto se permitem sonhar como também investir energia diária para a realização deste sonho.

Um ambiente mundial de negócios competitivo e complexo, onde as redes de relacionamentos e interdependências entre organizações e países é cada vez mais emaranhada, tanto amplifica os desafios dos altos executivos, quanto cria oportunidades de crescimento e desenvolvimento. As lideranças estratégicas podem impactar a forma, as fortunas e os destinos das empresas, moldando as escolhas que essas empresas fazem, e como e quando fazem essas escolhas.

Embora em distintos contextos empresariais, diferentes indivíduos ou grupos possam ser mais relevantes como líderes estratégicos, existem algumas características comuns na formação deste tipo de liderança. Estas características são a compreensão e o alinhamento entre os ambientes interno e externo da organização, a habilidade de assimilar ambiguidade, complexidade e diversidade de informações, o perfil multifuncional e a capacidade de fazer o que precisa ser feito através das pessoas (SIMSEK *et al.*, 2015).

Os desafios da liderança estratégica são apresentados sob um novo olhar de acordo com Mariotti (2010), que traz o pensamento linear, onde o raciocínio mais rudimentar e limitado reduz a capacidade de visão e atuação estratégica, como potencialmente desastroso em cargos de alta gestão. Quanto mais basilar for o entendimento do contexto, mais instrumentalizada será a razão e, conseqüentemente, a atuação da liderança será construída mais pela racionalização do que pela racionalidade. Neste panorama, os resultados só são válidos se forem concretos e de curto prazo, e tudo que não for passível de ser reduzido ao cálculo tende a ser classificado como sem utilidade e irracional.

Contextualizando os conceitos expostos, observa-se que a ação da liderança acontece em um mundo e um ambiente de negócios complexo que exige compreensão profunda do contexto, capacidade de abraçar a complexidade e o paradoxo, e flexibilidade de adaptar seu estilo e liderança a um contexto de mudança

e incertezas. Um único modelo linear de gestão poderá ser insuficiente para suprir um mundo complexo com uma gama de possíveis soluções, onde o líder necessita orbitar entre posicionamentos diferentes, como por exemplo compartilhar poder e agir por conta própria, buscar a sabedoria do grupo e ser seu próprio conselheiro (SNOWDEN; BOONE, 2007).

Enquanto em outros momentos, a consistência e o foco em um único caminho era considerada uma característica importante para um executivo, hoje a capacidade de lidar com paradoxos conflitantes, abraçando a ambos e gerenciando as necessidades distintas destes, através do trabalho de uma equipe capaz de, ao mesmo tempo, separar os projetos e conectá-los, visando alavancar interdependências e se beneficiar de suas sinergias, é fundamental. O desafio não está em escolher entre dois caminhos opostos e confrontantes, mas sim em encontrar espaços comuns entre esses caminhos que levam ao crescimento e ao desenvolvimento (SNOWDEN; BOONE, 2007).

O mundo contemporâneo tem dificuldade de lidar com as contradições. Nos paradigmas do mundo ocidental, se uma ideia é **certa**, então o seu oposto deve ser errado e deve ser eliminado. É um modelo mental do **ou**, da escolha que obriga a descartar a outra possibilidade, uma visão de escassez. Segundo Cunha, Rego e Sousa (2016), nestas circunstâncias, os paradoxos podem ser generativos ou degenerativos. Se a relação entre a tensão for usada como fonte de sinergia, o paradoxo pode tornar-se uma janela aberta para novas possibilidades, ou então gerar confusão e paralisia, sendo uma fonte de escolhas debilitantes.

A capacidade cognitiva de lidar com a complexidade aliada ao equilíbrio emocional fornecem, ao líder, a capacidade de aceitar as contradições confortavelmente e buscar sua integração. A falta destas competências cognitivas e emocionais tende a levar o líder a se fixar em uma polarização entre as opções de uma possível contradição. Perante a emergência de acontecimentos ou de objetos multidimensionais, componentes aleatórios são integrados. A pessoa se vê obrigada a desenvolver uma estratégia de pensamento que não seja redutora nem totalizante, mas reflexiva, interligando diferentes dimensões do real. Essa capacidade é definida como pensamento complexo (MORIN, 2005; WALDMAN; BOWEN, 2016).

As organizações podem atenuar estas armadilhas treinando seus líderes em formas de pensamento paradoxais. É tentador simplificar a realidade colocando-a em compartimentos separados, e não relacionar esses **compartimentos**. Contudo, o

custo para a organização pode ser elevado. Formar líderes em capacidade sistêmica de lidar com os paradoxos pode ajudá-los a tomar decisões mais sofisticadas e menos cegas às implicações dessas decisões.

Um novo modelo mental se embasa no **e/ambos**, onde a possibilidade de compor entre duas possibilidades amplia os resultados possíveis. A Figura 2 demonstra as principais abordagens que diferenciam a liderança tradicional da paradoxal.

Figura 2 – Distinção conceitual entre liderança tradicional e paradoxal

		LIDERANÇA TRADICIONAL OU		LIDERANÇA PARADOXAL AMBOS/E	
		Suposições	Comportamento do Líder	Suposições	Comportamento do Líder
VERDADE		Ideias e crenças são verdades. Identidades internas são coerentes e consistentes.	Faz escolhas estratégicas e mantém compromissos. Mantém as decisões consistentes com a estratégia escolhida. Alinha a cultura da empresa. Age consistentemente.	Ideias, crenças e identidades consistentes incorpora, muitas vezes, perspectivas inconsistentes.	Engaja simultaneamente estratégias aparentemente contrastantes. Aceita e valoriza culturas múltiplas. Aprende com várias perspectivas. Tem uma ação inconsistentemente consistente.
	RECURSOS	Recursos (tempo, dinheiro, pessoas, etc.) são escassos.	Define uma agenda clara para alcançar as prioridades. Incentiva a competição por recursos limitados.	Recursos são abundantes e podem ser expandidos e gerar novos recursos.	Procura oportunidades para ampliar os recursos, buscando além das fontes e ferramentas habituais. Explora novas tecnologias e parceiros de colaboração. É flexível na construção dos prazos.
	PRÁTICAS DE GESTÃO	Gerenciar envolve controles em busca de certeza e estabilidade.	Adota e aplica consistentemente uma identidade única para toda a organização. Promove as melhores práticas. Busca manter a simplicidade.	Gerenciar envolve lidar com dinamismo e mudança.	Abraça múltiplas estratégias e identidades. Tolerância à incerteza. Aprende com o fracasso. Faz implementações viáveis, aplica as correções necessárias e continua experimentando.

Fonte: Smith, Lewis e Tushman (2016, p. 7).

Segundo Mariotti (2010), nossa capacidade de perceber, entender e lidar com o mundo está associada a quanto os indivíduos são capazes de: (a) pensar além do imediatismo e do curto prazo, capacitados a prever, perceber e avaliar as consequências de suas ações; (b) pensar de modo abrangente, perceber não apenas as pessoas, as coisas e os eventos, mas também as ligações entre eles; e (c) aprender que não basta deixar de pensar sequencialmente, passando a fazê-lo apenas sistemicamente, mas é preciso aprender a pensar de uma forma ou de outra, segundo as circunstâncias. Neste contexto, observa-se a questão das decisões de curto e longo prazo e o desafio do “equilíbrio dinâmico” (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016, p. 6) na gestão dos negócios.

Atualmente, nos ambientes empresariais, os resultados de curtíssimo prazo são muito valorizados. Os gestores são estimulados através dos modelos de valorização na carreira (promoções, demissões, reconhecimento público) e recompensas financeiras (bônus por desempenho) a atuar basicamente como líderes gerenciais ao invés de estratégicos. A liderança tem como cenário um mundo corporativo sob a **tiranía dos ganhos trimestrais**, conforme comprovado em uma pesquisa com os principais executivos de empresas, conduzida por Graham, Harvey e Raigopal (2005). A pesquisa revela que “[...] 78% dos gerentes de nível superior estão dispostos a sacrificar o valor a longo prazo para atender aos objetivos de ganhos de curto prazo, diminuindo as despesas em P&D [pesquisa e desenvolvimento], publicidade e manutenção” (GRAHAM; HARVEY; RAIGOPAL, 2005, p. 4).

Quando se pensa em como essa tendência pelo imediatismo se apresenta no mundo corporativo, identifica-se abordagens que as explicam sob duas perspectivas. Tanto é possível confrontar-se com a miopia gerencial, que é a dificuldade gerencial de entender os efeitos de longo prazo das decisões, quanto o excessivo foco consciente no curto prazo, quando existe uma decisão formal de realizar trocas compensatórias que favorecem o curto prazo em detrimento do longo prazo (LAVERTY, 2004; MARGINSON; MCAULAY, 2008).

A sub valorização do futuro pode ser um dos sintomas relacionados às empresas que falharam em seus investimentos críticos e, portanto, perderam a liderança tecnológica e a capacidade de sustentar sua vantagem competitiva, ou ao menos a paridade competitiva. Os executivos sentem-se pressionados a demonstrar aos investidores que os ativos da empresa estão sendo gerenciados ao máximo valor, reforçando a expectativa de curto prazo. Esse modelo de relacionamento dos

executivos sêniores com os mercados se estende aos pares e desce pela cadeia como uma espécie de contágio em cascata para todos os níveis da empresa (MARGINSON; MCAULAY, 2008).

O grande desafio dos *Chief Executive Officer* (CEO's) é atender as demandas de curto prazo que fazem parte de um plano maior. A capacidade de agir certo no curto prazo é o caminho que cria espaço para trabalhar no longo prazo. As pessoas gostam de estar envolvidas em algo maior e se motivam para cumprir as demandas necessárias do curto prazo para contribuir para uma agenda de longo prazo.

Quando os líderes assumem que existem várias verdades, que os recursos são abundantes e que o papel da gestão é lidar com a mudança, em vez de lutar, eles podem ajudar suas organizações a alcançar um estado de equilíbrio dinâmico. Para tanto, competências organizacionais que abraçam o paradoxo devem ser desenvolvidas além da liderança, também na sua equipe sênior. Conectar envolve encontrar *links* e sinergias entre metas, e um caminho é construir uma identidade organizacional abrangente, unindo as pessoas em um propósito maior que ajuda funcionários e executivos a abraçar a interdependência de estratégias opostas (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016).

O desafio das organizações é incorporar suas “capacidades dinâmicas” (O'REILLY III; TUSHMAN, 2011, p. 6) em seus processos internos e rotinas, através de uma coordenação que possibilite a aprendizagem e a transformação em um movimento contínuo e constante de forma que os ativos existentes sejam reconfigurados, e as novas habilidades necessárias para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades emergentes sejam desenvolvidas. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), este encadeamento favorece as capacidades dinâmicas da empresa, ou seja, a habilidade da empresa de reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança acelerada.

As competências organizacionais são os conjuntos de rotinas e processos organizacionais específicos à organização, que associados a seus ativos singulares, desenham a forma que a organização vai atuar frente às mudanças tecnológicas ou de mercados, exercendo efeitos de retroalimentação à empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Cabe concluir este eixo do referencial teórico com a abordagem de Martin (2007) sobre a capacidade de pensar de forma integrada. Segundo o autor, um profissional com esta competência desenvolvida percebe as soluções como as

melhores alcançadas até o momento, mas não como as únicas possíveis de alcançar (MARTIN, 2007).

2.2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA AMBIDESTRA

O conceito de ambidestria, em seu sentido literal, significa a habilidade de uma pessoa usar ambas as mãos igualmente com a mesma desenvoltura. Este conceito foi aplicado às organizações, pela primeira vez por Duncan (1976) para descrever a capacidade das organizações de fazer duas coisas diferentes ao mesmo tempo: gerenciar eficientemente a operação, e manter-se, ao mesmo tempo, adaptável aos requisitos futuros (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Popularizada na década de 1990, a ideia de ambidestria organizacional vem atraindo a atenção de pesquisadores nas últimas duas décadas.

A ambidestria pode ser tanto no nível organizacional quanto individual. As organizações podem desenvolver a ambidestria estrutural, contextual ou de liderança (HAVERMANS *et al.*, 2015). Existe uma visão contraditória e paradoxal entre *exploration* (criar novo conhecimento) e *exploitation* (explorar o conhecimento existente). Entretanto, para promover inovação, esse paradoxo precisa ser conciliado, promovendo sinergia entre ambas as visões.

Na teoria organizacional, a ambidestria é definida como a capacidade de uma organização “alinhar de forma eficiente a gestão das demandas do negócio hoje, enquanto simultaneamente, se adapta às mudanças do ambiente” (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008, p. 2). Organizações ambidestras são capazes de gerenciar paradoxos e, simultaneamente, atingir objetivos que parecem divergentes ou mesmo contraditórios, como por exemplo a sobrevivência a curto prazo e o crescimento de longo prazo, as inovações incrementais e radicais, e a competição *versus* a cooperação.

Mais importante que ter um modelo para fazer as coisas, o desafio é construir um contexto ambidestro na organização, ou seja, possuir indivíduos e equipes com um firme acordo em conviver com a tensão eminente do convívio equilibrado entre o novo disruptivo e a exploração, através da melhoria contínua dos processos correntes. A inovação é definida como a introdução intencional, através de um indivíduo ou grupo, de novos processos, produtos, procedimentos ou ideias, que sejam relevantes para um nicho específico ou para a sociedade em geral (ZACHER; WILDEN, 2014).

Um teste para a liderança é obter sucesso na competição em um mercado que requer habilidades da organização e da gestão de, ao mesmo tempo, competir em um mercado maduro, onde custo, eficiência e inovação incremental são imprescindíveis, e inovar em produtos e serviços com velocidade e flexibilidade. Ao se concentrar em apenas uma destas abordagens, a empresa pode ter sucesso no curto prazo, mas dificilmente o terá no longo prazo. A exploração pode ser associada ao pensamento divergente, enquanto a exploração à atenção focada. A competência de alternar o comportamento de gestão entre esses dois de forma eficiente exige flexibilidade cognitiva da liderança (MARQUES; CUNHA, 2018).

Envolver a equipe para criar um ambiente ambidestro é fundamental e, para tanto, a capacidade de equilibrar comportamentos de abertura e fechamento é um diferencial. Segundo Rosing, Rosenbusch e Frese (2010), os comportamentos de abertura estimulam métodos alternativos para realização de atividades e pensamento independente através da exploração de múltiplas possibilidades. Já o pensamento de fechamento ajuda na análise exploratória aprofundada de ideias, visando estabelecer rotinas e monitorar o atingimento de metas. Comportamentos altos de abertura e fechamento são os que propiciam o ambiente mais adequado para inovação, com o comportamento de abertura no momento que a ideias surgem e o de fechamento no momento de ativar as ideias, ou seja, transformá-las em realidade. Quando apenas um dos comportamentos é alto, a performance de inovação diminui.

Ambientes com comportamentos de alta abertura e baixo fechamento geram um grande volume de ideias, mas pouco encorajamento para implementação. Já comportamentos de baixa abertura e alto fechamento também não geram alta performance de inovação pois, mesmo com alto índice de conversão das ideias geradas, o volume de proposições é baixo. O comportamento de *exploration* envolve aspectos como variação, descobertas e experimentação, enquanto *exploitation* envolve seleção, escolha e refinamento (HAVERMANS *et al.*, 2015; ZACHER; WILDEN, 2014).

Empresas que têm uma liderança com altos níveis de comportamentos de abertura e fechamento tendem a ter um desempenho inovador, pois a liderança irá tanto estimular um ambiente aberto a ideias criativas, quanto o foco no processo detalhado de implementação destas ideias. Criatividade e implementação são valorizadas e reconhecidas.

Na visão de O'Reilly III e Tushman (2011), para uma organização ter sucesso em sua proposta de atuar de forma ambidestra, algumas condições são indispensáveis:

- a) Intenção estratégica atraente que justifique intelectualmente a importância de exploração e exploração;
- b) Articulação da visão comum e dos valores que proporcionam a identidade comum entre as unidades de exploração e exploração;
- c) Equipe sênior que conhece profundamente as estratégias de exploração e exploração, comunica essa estratégia incansavelmente e recompensa ambas;
- d) Arquiteturas organizacionais separadas, mas alinhadas (modelos de negócio, incentivos, métricas). Integração entre os níveis sênior e tático para alavancar adequadamente os ativos organizacionais; e
- e) Liderança sênior com capacidade de tolerar e resolver tensões decorrentes de alinhamentos separados.

O fator liderança é considerado crucial para criar um contexto ambidestro. É fundamental que a alta gestão esteja integrada, com visão compartilhada dos objetivos e interfaces da gestão entre as áreas e unidades, gerando confiança e disciplina nas equipes (HAVERMANS *et al.*, 2015). Alguns líderes fazem as entregas utilizando prioritariamente um perfil singular de comportamento, e é importante desenvolver a capacidade de flexibilidade das escolhas de comportamentos, considerando os recursos humanos da organização, como forma de suportar um contexto capaz de absorver e estimular processos ambidestros. O contexto ambidestro é desenvolvido e sustentado através das práticas diárias da liderança, além da sua capacidade de gerar respostas com nível de complexidade adequado aos contextos do ambiente interno e externo.

2.3 TOMADA DE DECISÃO

As pessoas diferem na forma como tomam decisões: alguns são rápidos enquanto outros são mais lentos. Uns seguem mais as vias cognitivas e outros, mais as afetivas. Estilo de tomada de decisão é a forma como o indivíduo recebe os estímulos e responde a tarefa de tomar decisões. Os principais dois estilos estudados são o racional e o espontâneo (FITZGERALD; MOHAMMED; KREMER, 2017). O

estilo racional baseia sua confiança na busca das informações completas e na avaliação lógica de cada uma das alternativas e, desta forma, naturalmente demanda um tempo mais longo. Já o estilo espontâneo é mais baseado em intuição e conhecimento tácito, e tende a ser mais impulsivo e rápido. O estilo espontâneo inclina-se a utilizar mais a intuição. Seu pensamento tem um caminho mais holístico, podendo se dar conta de que tem a resposta, embora não tenha a clareza exata de como chegou até ela (ABUBAKAR *et al.*, 2019).

Segundo Patton (2003), manter as organizações competitivas frente a velocidade das mudanças, o volume de informações e as transações comerciais exige dos líderes tomar decisões sem ter todos os dados e o tempo para consultar as prováveis fontes e envolvidos. Nesse contexto, é importante a liderança trabalhar no desenvolvimento de sua capacidade de tomar decisões intuitivas. Os tomadores de decisão espontânea partem de três fontes de intuição:

- a) **Experiência geral:** que é o aprendizado através do amadurecimento das experiências vividas;
- b) **Resposta inata:** instinto subconsciente geralmente não aprendido; e
- c) **Aprendizagem focalizada:** aprendizado que se origina de esforços deliberados para cultivar hábitos e obter respostas intuitivas.

A apreensão da intuição também é conhecida como memória implícita, dada a conceituação de intuição como a capacidade de criar uma ideia ou solução (principalmente com base em conhecimento) mesmo que não se possa explicar como se chegou a isso. Assim, os processos intuitivos de decisão e os mecanismos de memória implícita são simplesmente dois lados da mesma moeda (ZANDER *et al.*, 2015).

Segundo Fitzgerald, Mohammed e Kremer (2017), o estilo de tomada de decisão racional envolve a análise de cenários alternativos e probabilidades para cada uma das alternativas antes de tomar decisões. Os tomadores de decisão racionais tendem a estabelecer um procedimento e critérios específicos, sob os quais avaliam de forma metódica todas as alternativas individuais que compõem uma decisão relevante. Examinar as opções disponíveis por meio do estilo de tomada de decisão racional exige que o tomador de decisão avalie as opções deliberadamente e suas prováveis consequências relevantes.

Os grupos de alta gestão podem, muitas vezes, ser compostos de tomadores de decisão de estilos diferentes. Enquanto alguns conectam as informações de

maneira não diretamente relacionada e conseguem extrair subsídios para decisão de um pensamento inconsciente holístico, outros necessitam de estruturação suficiente para reduzir ao máximo a ambiguidade e a incerteza para se sentirem aptos a decidir. Este emaranhado na empresa pode levar a ambientes com altos níveis de tensão, mas também de ótimas possibilidades de resultados, caso a coordenação destas inconsistências seja consistente.

Ao considerar as organizações como culturas, pode-se vê-las como mini sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Algumas organizações possuem uma cultura mais forte e homogênea, enquanto outras são mais fragmentadas em subculturas (MARCHISOTTI; DE DOMINGOS; ALMEIDA, 2018). Cada um dos executivos da alta gestão vai, no decorrer de sua história profissional, construindo um sistema de referências, bem como o grupo gera o seu modelo de tomada de decisões a partir do conhecimento acumulado e das experiências anteriores no contexto da organização onde estão inseridos. É essencial entender o processo de tomada de decisão através do contexto onde ela acontece.

Conforme Smith, Lewis e Tushman (2016), os líderes sêniores, em posições na alta gestão, têm um papel crítico pois, através de suas ações, retórica e tomada de decisões, criam o contexto organizacional. Como possuem grande influência sobre a gestão intermediária, dão o tom em todo o modelo de gestão e, conseqüentemente, no desempenho do negócio. Podem sofrer pressões internas para que sejam consistentes, ou seja, escolhem e seguem apenas um dos caminhos, opções. Subgrupos tendem a se posicionar em alinhamentos distintos e se polarizar quando sentem que alguma decisão potencialmente favorece outro ponto de vista.

Ao incorporar informações aparentemente conflitantes na tomada de decisão, os gestores podem ser colocados frente a um desafio de legitimidade em relação às diversas partes interessadas. Essas pressões, para minimizar conflitos internos e abordar a legitimidade externa, podem levar os líderes à escolha de uma estratégia única, apegando-se ao **ou** na busca de um ambiente mais confortável (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016).

Segundo Verboncu e Condurache (2015), a tomada de decisão de qualidade passa por aspectos como: conhecimento das informações relevantes, autoridade reconhecida do tomador da decisão, noção de oportunidade (prazo adequado), integração com as decisões macro da organização e integridade (detalhamento de como será sua aplicação). Todos estes aspectos compõem a qualidade subjetiva de

uma decisão. Em síntese, a eficiência das decisões é identificada, principalmente, pelos resultados reais alcançados por sua aplicação, em relação aos objetivos alcançados. Neste caso, o foco dos objetivos de curto prazo pode gerar miopia sobre se a decisão foi ou não eficiente, pois em determinadas situações não é fornecido o tempo necessário para que a decisão gere o retorno possível.

Segundo Snowden e Boone (2007), quando se aborda o tema tomada de decisão e o papel do líder frente a isto, é necessário colocar o contexto nesta equação, visto que as decisões devem estar perfiladas às circunstâncias onde são tomadas. Por exemplo, quando se observa contextos complexos, existe uma gama de ferramentas de gestão diferenciadoras para que boas decisões possam ser deliberadas. Algumas destas ferramentas são:

- a) Proporcionar abertura para comunicação interativa, que possibilita que as pessoas gerem ideias inovadoras que ajudam os líderes a desenvolver estratégias e modelos de execução complexos;
 - b) Definir macro bases de comportamento pois, desta forma, os sistemas se autorregulam dentro deste espaço de construção;
 - c) Desenvolver espaços para experimentação, em que situações possam passar por projetos pilotos, como forma de serem provadas adequadas;
 - d) Encorajar a diversidade e o debate de ideias contraditórias, criando os espaços para ouvir atentamente a todas as possíveis contradições; e
 - e) Gerenciar as condições iniciais e monitorar os conteúdos emergentes.
- Ter o foco em buscar resultados predeterminados pode levar à miopia frente as possibilidades que emergem.

Existem diversos contextos. Portanto, é fundamental uma análise crítica em relação a qual contexto a decisão está sendo tomada. Segundo Snowden e Boone (2007), os contextos em que as decisões são tomadas podem ser simples, complicado, complexo e caótico. Ao tomar sempre decisões de uma mesma forma, sem considerar o contexto, a tendência é não obter respostas adequadas à necessidade. O Quadro 2 apresenta os detalhes sobre estes contextos.

Quadro 2 – Contextos para tomada de decisão

Simples	Complicado	Complexo	Caótico
Padrões consistentes, existe uma resposta correta, causa e efeito claros, gerenciamento baseado em fatos.	Causa e efeito detectáveis, mas requerem um diagnóstico especializado. Existe mais de uma resposta certa possível. Gerenciamento baseado em fatos.	Imprevisibilidade. Não há respostas certas, mas sim padrões instrutivos que emergem. Ideias concorrentes e necessidade de uma abordagem criativa e inovadora. Liderança baseada em padrões.	Alta turbulência e tensão. Não existem relações claras de causa e efeito, e então não adianta procurar respostas certas. Muitas decisões para tomar em curto prazo. Liderança baseada em padrões.

Fonte: Adaptado de Snowden e Boone (2007).

Na perspectiva de Beashears e Gino (2015), psicólogos e economistas comportamentais identificam muitos preconceitos cognitivos que prejudicam a capacidade de, objetivamente, avaliar informações, formar julgamentos corretos e tomar decisões efetivas. A inclinação de colocar um peso extra em evidências condizentes com uma crença forte e pouca atenção em evidências que as contradizem leva à dificuldade de imparcialidade ao procurar por evidências. As decisões são enraizadas em uma crença inicial e é difícil ajustar as lentes para além dessa crença.

A concentração estreita em uma perspectiva individual pode chegar ao ponto de impedir que se imagine como os outros serão afetados por uma política ou estratégia, ao presumir que todos têm acesso às mesmas informações que o indivíduo. Desta forma, existe um esforço para obter um consenso à custa de uma avaliação restrita de cursos alternativos de ação. Esses vieses podem ser particularmente problemáticos em contextos de negócios.

Ao reconhecer de forma consciente qual é sua sistemática de pensamento, o líder aprende a explorar os padrões de pensamento contidos em seu modelo decisório, os pontos que lhe são salientes e as questões subjacentes nos seus vieses de análise. Esta consciência pessoal ajuda o líder a não se perder no caminho, enfatizando detalhes e perdendo a visão do todo (MARTIN, 2007).

Quando a liderança possui consciência sobre as armadilhas inseridas nesses vieses, é mais propensa a uma mudança de abordagem do problema, que pode conduzir a uma análise mais ampla, na qual uma simples troca de palavras pode gerar um grande efeito em ampliar a visão sobre as possibilidades. Frente a um determinado dilema, substituir o que **deveria** ser feito pelo o que **poderia** ser feito costuma ampliar a gama de soluções identificadas. Ainda nesta linha, algumas questões sugeridas por

Smith, Lewis e Tushman (2016) podem apoiar a gestão dos paradoxos de curto e longo prazo no processo do equilíbrio dinâmico. São elas:

- a) Como essa decisão impacta a missão da empresa?
- b) Como essa decisão afeta os resultados a curto e a longo prazo?
- c) Essas duas metas se apoiam mutuamente?

O sucesso da liderança será “montar um palco, recuar um pouco, permitir que os padrões emergjam e determinar quais os que são desejáveis para o sucesso” (SNOWDEN; BOONE, 2007, p. 5). Na perspectiva de Beashears e Gino (2015), os líderes podem atuar como arquitetos e, através de cinco passos, criar um ambiente propício para que boas decisões sejam tomadas. Para isso, é preciso:

- a) Entender quais os erros sistemáticos na tomada de decisão que podem ocorrer;
- b) Determinar se questões comportamentais estão no centro das más decisões em análise;
- c) Identificar as causas subjacentes específicas;
- d) Redesenhar o contexto de tomada de decisão para mitigar o impacto de vieses e motivações inadequadas; e
- e) Testar rigorosamente as soluções.

Na busca de uma síntese dinâmica de teorias e os autores relacionados, foi elaborado o Quadro 3 com a síntese teórica utilizada no embasamento da presente pesquisa, composto pelos principais autores e com suas principais contribuições.

Quadro 3 – Síntese teórica utilizada no embasamento da pesquisa

(continua)

Autor(es)	Principais conceitos aprendidos	Citações
Rowe (2002)	Diferenças entre lideranças visionária, estratégica e gerencial. Os líderes gerenciais buscam a estabilidade financeira e a manutenção do <i>status quo</i> , e não investem em inovações que possam mudar a organização no longo prazo. O líder visionário pensa em inovação e no longo prazo. O líder estratégico é a combinação dos dois, pois sonha e busca a concretização dos sonhos.	[...] a liderança estratégica é definida como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantém a estabilidade financeira em curto prazo (ROWE, 2002, p. 8). Um líder estratégico criará mais valor que a combinação de um líder visionário e um gerencial (ROWE, 2002, p. 11).
Simsek <i>et al.</i> (2015)	Líder estratégico tem perfil multifuncional com capacidade de assimilar ambiguidade, complexidade e diversidade de informações.	[...] líderes estratégicos geralmente tendem a compartilhar quatro características nos ambientes: estão preocupados com a compreensão e o alinhamento dos ambientes externo e interno da organização; eles geralmente são incorporados à ambiguidade, complexidade e sobrecarga de informações (SIMSEK <i>et al.</i> , 2015, p. 466).
Smith, Lewis e Tushman (2016)	O desafio do equilíbrio dinâmico na gestão dos negócios. Da visão da escassez para a visão da abundância. Modelo mental de escassez de recursos leva a um modelo mental do tipo soma-zero. Ao desenvolver um modelo colaborativo, comprometido com múltiplas estratégias e com maior flexibilidade, a disponibilidade de recursos aumenta. Desafios da liderança em fazer a gestão dos paradoxos estratégicos, necessidades do hoje e de amanhã (paradoxos da inovação), integração global e interesses locais (paradoxos da globalização), missões sociais e pressões financeiras (paradoxos da obrigação).	Paradoxos convidam a considerar alternativas que são ao mesmo tempo interdependentes e contraditórias (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016, p. 3) Em vez de procurar reduzir a torta, as pessoas com essa mentalidade de criação de valor buscam estratégias para fazer a torta crescer (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016, p. 5).
Seaton (2018)	A chave para alcançar e manter uma estratégia competitiva no Século XXI é a liderança estratégica. Decisões estratégicas são a essência da liderança estratégica. As decisões são associadas com a saúde de longo prazo da organização e fortemente ligadas ao padrão consistente de unir e direcionar a organização. Decisões estratégicas traçam os objetivos estratégicos e a realização desses objetivos é obtida através da liderança estratégica.	[...] a gestão estratégica é o processo contínuo de integrar a estratégia e as operações do dia a dia [...]. Gestão estratégica é a gestão da estratégia e das operações diárias da organização com um olho no futuro (SEATON, 2018, p. 114).
Snowden e Boone (2007)	Importância de o líder ter a capacidade de lidar com paradoxos conflitantes, alavancando interdependências e se beneficiando de suas sinergias. Isso é fundamental.	[...] uma profunda compreensão do contexto, a capacidade de abraçar a complexidade e o paradoxo e a disposição para mudar o estilo de liderança da flexibilidade serão necessárias para os líderes que desejam fazer as coisas acontecerem em um momento de crescente incerteza (SNOWDEN; BOONE, 2007, p. 8).

Quadro 3 – Síntese teórica utilizada no embasamento da pesquisa

(continuação)

Autor(es)	Principais conceitos aprendidos	Citações
O'Reilly III e Tushman (2011)	O desafio das organizações em incorporar suas capacidades dinâmicas , de forma que os ativos se reconfigurem, criando habilidades para enfrentar novas ameaças e aproveitar oportunidades.	[...] com capacidades dinâmicas, as vantagens competitivas sustentadas vêm da capacidade da empresa de alavancar e reconfigurar suas competências e ativos existentes de maneiras que são valiosas para os clientes, mas difíceis de imitar (O'REILLY III; TUSHMAN, 2011, p. 6).
Zacher e Wilden (2014)	O comportamento aberto envolve estimular um comportamento exploratório, encorajar a busca de métodos alternativos de realizar as tarefas e pensamento independente, enquanto o comportamento de fechamento estimula a capacidade de explorar a melhoria constante, através do estabelecimento de rotinas e monitoramento do atendimento de metas. A coexistência destes modelos de comportamento opostos, mas complementares, geram ambiente propício à inovação.	[...] o pressuposto central da teoria da ambidestração é que a interação entre os comportamentos de abertura e fechamento prediz o desempenho inovador dos funcionários, de modo que o desempenho inovador seja mais alto quando os comportamentos de abertura e fechamento forem altos (ZACHER; WILDEN, 2014, p. 814).
Havermans <i>et al.</i> (2015)	O sucesso para uma organização ser sustentável está em ter a habilidade de explorar, de forma equilibrada, suas forças e, ao mesmo tempo, novas possibilidades. Usar de forma ótima o conhecimento existente e perseguir, ao mesmo tempo, novos conhecimentos. Em linha com a teoria dos paradoxos, a literatura sobre ambidestria indica, que ambos, <i>exploration</i> (criar novo conhecimento), quanto <i>exploitation</i> (explorar o conhecimento existente) devem ser perseguidos, mas o equilíbrio ótimo deve estar alinhado às demandas e à complexidade do ambiente interno/externo.	[...] para liderar com alta performance, o ponto ótimo é o equilíbrio entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> . Entretanto, <i>exploitation</i> é mais importante em ambientes estáveis e <i>exploration</i> em ambientes instáveis (HAVERMANS <i>et al.</i> , 2015, p. 181). [...] os executivos devem ser capazes de deliberar sobre comportamentos contraditórios e conflitantes, e lidar com as demandas complexas e paradoxais em seu ambiente (HAVERMANS <i>et al.</i> , 2015, p. 182).
Verboncu e Condurache (2015)	Atingir uma alta eficiência, tanto gerencial quanto econômica, representa o desiderato de qualquer gerente, independentemente de sua posição em uma entidade socioeconômica. Isso requer o cumprimento de certas condições: os gerentes devem ser competentes o suficientemente para os cargos que ocupam, capazes de se tornar eficientes, principalmente no seu próprio desempenho e, em seguida, procurar soluções para otimizar o trabalho de suas pessoas (equipe). A qualidade das decisões de gestão vem de cinco parâmetros-chave: informações relevantes e fundamentadas, autoridade para decidir, oportunidade (momento ótimo para decidir), integração (decisão integrada com o sistema de objetivos específicos da empresa) e apropriação/completude (palavras utilizadas, decisor, momento e local de aplicação).	[...] encontrar esses requisitos depende da competência real do gerente (tomador de decisão), de sua autoridade pessoal, dada por conhecimentos, habilidades e qualidades profissionais [...] a pedra angular da decisão de qualidade e sua eficiência é representada pela competência de gerentes e executores: 'eles são hábeis para encontrar de maneira coordenada os interesses dos <i>stakeholders</i> ?' (VERBONCU; CONDURACHE, 2015, p. 316).

Quadro 3 – Síntese teórica utilizada no embasamento da pesquisa

(conclusão)

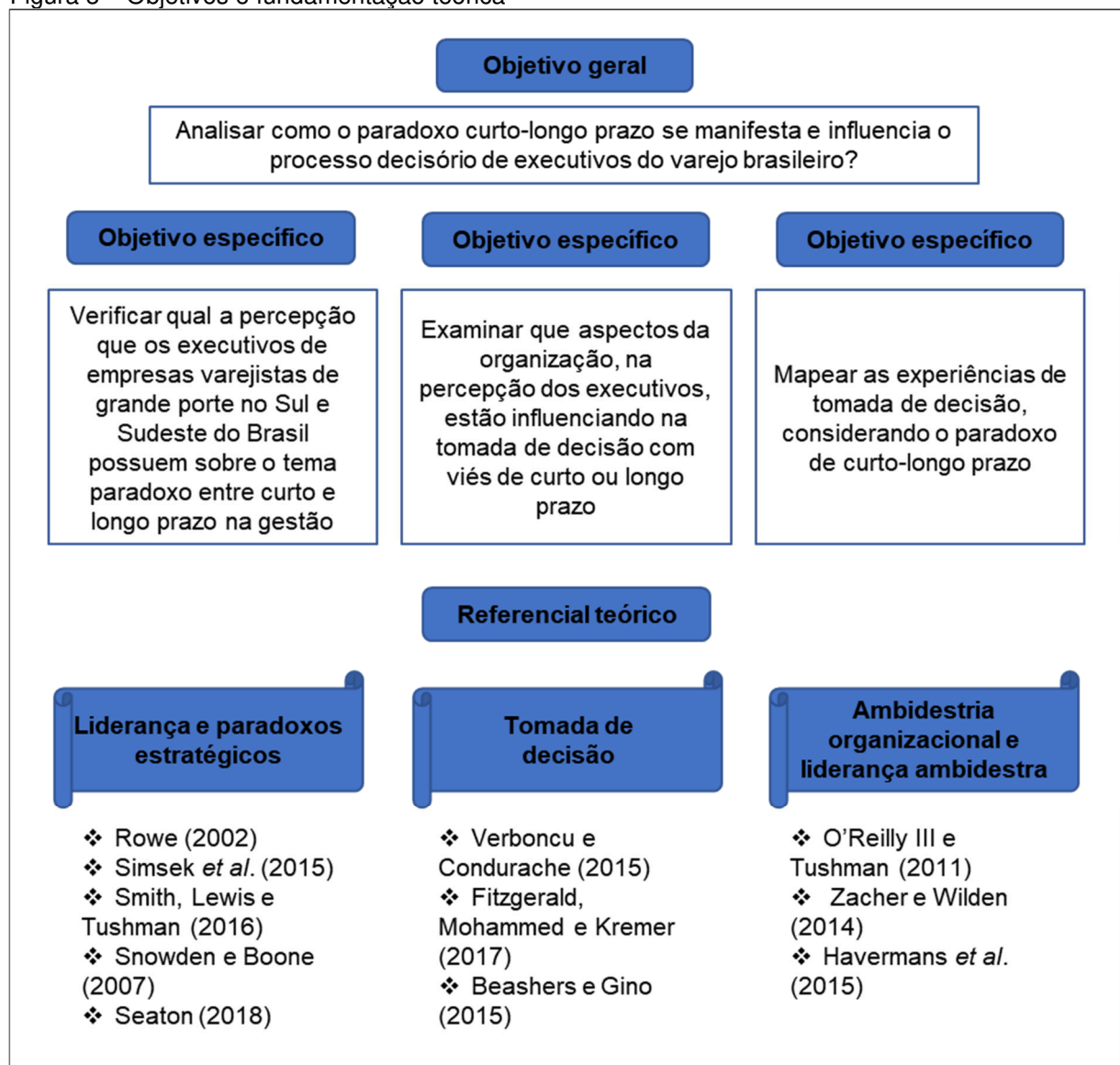
Autor(es)	Principais conceitos aprendidos	Citações
Fitzgerald, Mohammed e Kremer (2017)	Diferenças de estilo de tomada de decisão, estilos espontâneo e racional. As pessoas diferem na maneira como tomam decisões. Alguns são rápidos e outros são lentos. Alguns são mais cognitivos e outros são mais afetivos. A natureza conflitante dos estilos racional e espontâneo, e os reflexos destas na diversidade intra-equipe.	O estilo racional indica a dependência de buscas completas de informações e avaliação lógica de opções alternativas por sua própria natureza, a ênfase em detalhes e abrangência requer um prazo maior do que um estilo espontâneo que é definido pela 'impulsividade e tomada de decisão do estímulo do momento' (FITZGERALD; MOHAMMED; KREMER, 2017, p. 340).
Beashears e Gino (2015)	Desde o CEO até os trabalhadores cometem erros evitáveis. Subestimam prazos para a entrega de uma tarefa, negligenciam uma informação que revela uma falha em seu plano e falham ao capturar as vantagens competitivas da companhia. Os líderes podem atuar como arquitetos e alterar o ambiente em que as decisões são tomadas, para que as pessoas tenham maior probabilidade de fazer escolhas que levem a bons resultados.	Existem duas causas principais para uma tomada de decisão ruim: motivação insuficiente e vieses cognitivos (BEASHEARS; GINO, 2015, p. 4). Perguntar: 'O que eu posso fazer?' em vez de 'O que devo fazer?' nos ajuda a reconhecer alternativas para uma escolha que estamos enfrentando (BEASHEARS; GINO, 2015, p. 10).

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

2.4 SUSTENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA ATRAVÉS DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Figura 3 apresenta a estruturação da presente pesquisa pela sustentação dos objetivos específicos, através dos fundamentos teóricos, fornecendo uma visão geral do plano de trabalho, antes da apresentação do método.

Figura 3 – Objetivos e fundamentação teórica



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

3 MÉTODO

Esse capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, a contextualização do campo, os procedimentos de coleta e de análise dos dados, além das considerações éticas. A pesquisa desenvolvida neste trabalho é do tipo qualitativa exploratória descritiva, que teve como campo empírico membros da alta gestão de empresas de grande porte das regiões Sul e Sudeste do Brasil e um roteiro de entrevista semiestruturado.

A escolha do método de pesquisa é fundamental, pois ele é como a trilha que se escolhe seguir para a adequada coleta, análise e construção do conhecimento almejado. Ao utilizar um roteiro semiestruturado para conduzir entrevistas, o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, o que permite que o entrevistador explore questões que surgem durante a entrevista, possibilitando que temas complexos possam ser abordados em profundidade (BONI; QUARESMA, 2005; SELTZ; COOK; WRIGHTSMAN, 1974).

A pesquisa qualitativa trata de um fenômeno social complexo que envolve a objetividade e a subjetividade do entrevistador e do entrevistado, e demanda vários cuidados que necessitam ser tomados. É fundamental que o entrevistador possua fundamentação teórica sobre o tema a pesquisar, pois assim é capaz de conduzir a entrevista e analisar seus dados considerando o contexto em que as informações foram solicitadas e fornecidas. O autoconhecimento sobre suas crenças e vieses prévios sobre o tema também é essencial para a análise e a compreensão adequadas do material obtido (VERGARA, 2012).

As perguntas da entrevista com o uso de um roteiro semiestruturado podem ser metaforicamente comparadas a um convite para um passeio. Uma gama de perguntas abertas convida o entrevistador e o entrevistado para uma espécie de passeio que pode levar a uma diversidade de destinos, mas com algum direcionamento a alguns locais aos quais o entrevistado será encorajado a visitar e relatar suas vivências e reflexões a respeito. O roteiro de entrevista utilizado na presente pesquisa está em apêndice no presente trabalho (APÊNDICE B – Roteiro de entrevista).

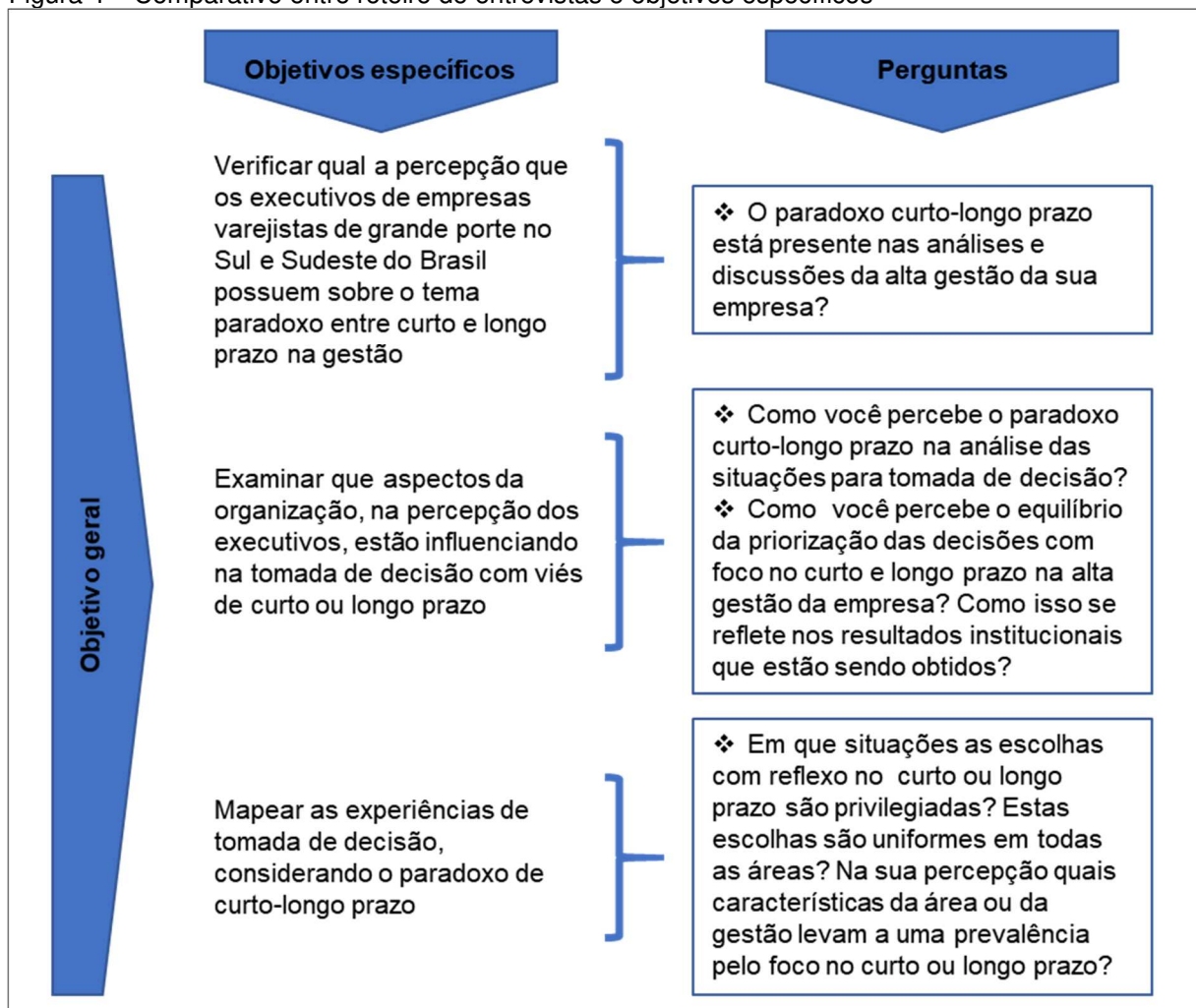
O entrevistador deve colocar o entrevistado no papel de especialista no assunto e assumir, para si, a postura daquele que busca adquirir conhecimento. Embora existam algumas perguntas estruturadas, o entrevistador tem que estar aberto para

um diálogo mais longo, no qual o entrevistado dará o tom sobre quais pontos quer aprofundar mais ou demorar mais tempo (FLICK, 2007).

A elaboração das perguntas é um ponto importante, visto que as questões devem ajudar o pesquisador a entender a compreensão do entrevistado sobre o tema, o que pode indicar a presença de mitos ou lógicas que serão fundamentais para desenvolver sua teoria baseada na análise destes pontos (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014). As questões utilizadas nesta pesquisa foram validadas através de um estudo piloto, em que foi realizada uma entrevista com um profissional com aderência ao campo empírico estabelecido. Esta entrevista piloto gerou inclusões, exclusões e alterações nas questões inicialmente propostas.

O Figura 4 apresenta um comparativo entre o roteiro de entrevistas e os objetivos específicos desta pesquisa.

Figura 4 – Comparativo entre roteiro de entrevistas e objetivos específicos



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Neste trabalho, a pesquisadora resguardou condutas que visam garantir os padrões éticos. A pesquisa atendeu as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, conforme a Resolução nº 466 (BRASIL, 2012), através do cadastro na Plataforma Brasil e aprovação pelo Comitê de Ética da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). O Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa encontra-se em anexo no presente trabalho.

Antes do início das entrevistas, os Diretores-Presidentes das empresas foram devidamente informados do tema, dos objetivos e da metodologia da pesquisa, e forneceram a Carta de Anuência, conforme apresentada em apêndice neste trabalho (APÊNDICE C – Modelo de carta de anuência). Os participantes da pesquisa, receberam informações sobre esta carta e foram solicitados a ler e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que está em apêndice neste trabalho (APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE), em duas vias, uma para a pesquisadora e outra para o participante. Destaca-se que no TCLE foi solicitada a autorização para a gravação das entrevistas.

Como todo estudo com seres humanos, a presente pesquisa apresenta riscos que podem ser considerados como mínimos, sendo algum constrangimento ou tensionamento ao indivíduo e/ou coletivo. Desta forma, os participantes foram comunicados destes riscos e tiveram, conforme o TCLE, liberdade para interromper sua participação a qualquer momento.

Igualmente, os entrevistados foram informados sobre os benefícios da pesquisa, destacando-se a importância das empresas em gerar sustentabilidade e crescimento para seus negócios no longo prazo. Também foi esclarecido que o aprofundamento do paradoxo de curto e longo prazo na gestão das empresas, ancorado nos fundamentos teóricos, pode trazer contribuições à gestão no setor do varejo.

3.1 CAMPO EMPÍRICO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

O campo empírico se apoia em experiências vividas, no conhecimento tácito adquirido na vida diária. Não é um campo construído através de fundamentação teórica, mas sim no espaço da percepção e das práticas dos atores envolvidos.

Na delimitação proposta neste estudo, foram considerados membros da alta gestão, ou seja, Conselheiros de administração, CEO's, Diretores e Gerentes Sênior

(reporte direto ao CEO). Quanto ao porte da empresa, foi considerada a definição do IBGE, que considera como de grande porte empresas com mais de 500 empregados, sendo que, nos casos de serviço ou comércio, este número é definido como 100 empregados.

Respeitada a delimitação do campo empírico, a escolha das empresas ocorreu pelo critério de possibilidade de acesso da pesquisadora. Foram acessadas três empresas de grande porte do ramo de varejo alimentar, localizadas nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. As empresas estão a seguir qualificadas:

- a) **Empresa A:** empresa com 2.300 empregados, 23 lojas e faturamento aproximado de R\$ 700 milhões. É uma Sociedade Anônima (S.A.)³ de capital fechado, controlada prioritariamente pelo *pool* de duas famílias associadas e com seu comitê executivo, Diretor Presidente e Diretores Executivos, formado por profissionais de mercado;
- b) **Empresa B:** empresa com 4.400 empregados, 34 lojas e faturamento aproximado de R\$ 2 bilhões. É uma sociedade limitada, com controle acionário familiar e com comitê executivo, Diretor Presidente e Diretores Executivos, formado por profissionais de mercado; e
- c) **Empresa C:** empresa com 6.000 empregados, 50 lojas e faturamento aproximado de R\$ 2 bilhões. É uma S.A. de capital fechado, controlada por duas famílias acionárias e um fundo de investimentos. O comitê executivo, Diretor Presidente e Diretoria Executiva, é misto, com profissionais de mercado e acionistas.

O total de participantes da pesquisa foram 12 executivos da alta gestão, sendo que os critérios de inclusão foram atuar nas empresas definidas no campo empírico, em posições de Conselheiros de administração, CEO's, Diretores e Gerentes Sênior (reporte direto ao CEO) pelo período mínimo de 1 ano no momento da realização da entrevista. Dos 12 participantes, 3 atuam como Conselheiros de administração, sendo 1 como Presidente do Conselho e 2 como membros do Conselho. Dois atuam na posição de Diretor presidente e sete como diretores executivos, sendo 2 da área

³ S.A. é caracterizada por propriedade através de sistema de cotas de ações, onde a personalidade não é importante. Existem a S.A. de capital aberto e S.A. de capital fechado, que caracterizam-se respectivamente por possibilidade de captar recursos através da negociação de seus papéis no mercado mobiliário (bolsa de valores) e com recursos são provenientes do investimento dos próprios acionistas, sendo que a eventual negociação de ativos será realizada apenas entre as partes interessadas.

administrativa-financeira, 3 da área de operações, 1 da área comercial e 1 da área de logística. O Quadro 4 apresenta a qualificação do grupo de entrevistados.

Quadro 4 – Qualificação do grupo de entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo na Empresa em anos	Tempo na Função em anos	Escolaridade
Entrevistado 1	56-60 anos	10 a 20	6,1 a 8	Superior Completo
Entrevistado 2	30-35 anos	0 a 2	0 a 2	Superior Completo
Entrevistado 3	66-70 anos	6,1 a 8	6,1 a 8	Mestrado
Entrevistado 4	51-55 anos	8,1 a 10	6,1 a 8	Especialização
Entrevistado 5	41-45 anos	0 a 2	0 a 2	Especialização
Entrevistado 6	30-35 anos	0 a 2	0 a 2	Mestrado
Entrevistado 7	51-55 anos	0 a 2	0 a 2	Mestrado
Entrevistado 8	46-50 anos	0 a 2	0 a 2	Especialização
Entrevistado 9	51-55 anos	2,1 a 4	2,1 a 4	Mestrado
Entrevistado 10	51-55 anos	4,1 a 6	2,1 a 4	Superior Completo
Entrevistado 11	51-55 anos	0 a 2	0 a 2	Superior Completo
Entrevistado 12	41-45 anos	6,1 a 8	2,1 a 4	Especialização

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A análise dos dados demográficos demonstra que é um grupo jovem no que se refere a tempo de empresa, com 6 entrevistados com período igual ou inferior a 2 anos. Conseqüentemente, o fenômeno se repete no quesito tempo no cargo, visto que, excetuando os entrevistados 1 e 12 que possuem mais tempo na empresa do que na função demonstrando terem sido promovidos durante o período de atuação na empresa, os demais já foram contratados na função de gestão atual. As idades variam entre 31 e 68 anos, sendo que 8 estão na faixa entre 41 e 55 anos. Para o dado demográfico escolaridade, identificou-se divisão igualitária, com 4 respondentes com nível superior completo, 4 com nível de especialista e 4 mestres.

O critério gênero apresentou maior desequilíbrio, com apenas 1 respondente do sexo feminino. Visando garantir a confidencialidade garantida a todos os participantes da pesquisa através do TCLE, adotou-se a redação em gênero masculino para todos os participantes.

3.2 TÉCNICA E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O presente estudo foi realizado através de entrevistas conduzidas com o auxílio de um roteiro semiestruturado, que aconteceram presencialmente ou por meio on-line síncrono, utilizando a ferramenta Skype. As entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro de 2019 e janeiro de 2020, com duração aproximada de 60

minutos cada, com gravação de áudio. O Quadro 5 apresenta o detalhamento da estrutura das entrevistas.

Quadro 5 – Detalhamento da estrutura das entrevistas

Entrevistado	Meio utilizado	Duração
Entrevistado 1	Presencial	80 minutos
Entrevistado 2	Presencial	50 minutos
Entrevistado 3	Presencial	60 minutos
Entrevistado 4	Presencial	50 minutos
Entrevistado 5	Presencial	50 minutos
Entrevistado 6	Presencial	50 minutos
Entrevistado 7	Presencial	60 minutos
Entrevistado 8	On-line	45 minutos
Entrevistado 9	On-line	50 minutos
Entrevistado 10	On-line	60 minutos
Entrevistado 11	Presencial	50 minutos
Entrevistado 12	Presencial	80 minutos

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Além das entrevistas, realizou-se pesquisa documental, com análises dos documentos estratégicos das empresas, com vistas a identificar: o Propósito, a Visão, a Missão e os Valores organizacionais. Estes documentos foram acessados através de solicitação aos Diretores Presidentes das empresas, quando da assinatura da carta de anuência. A escolha destes materiais foi baseada em Bardin (1977), que afirma que, quando tem-se o objetivo determinado, convém escolher o universo de documentos suscetíveis de fornecer informações sobre o problema levantado. Os documentos estratégicos, por pressuposto, representam as crenças, os valores e a visão de modelo de gestão de negócios dos integrantes da alta gestão.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Análise de Conteúdo caracteriza-se como um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, que busca explicitar e sistematizar o conteúdo das mensagens com o objetivo de efetuar deduções lógicas. O analista cria um jogo de operações analíticas, mais ou menos adaptadas à natureza do material ou às questões que busca resolver (BARDIN, 1977).

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio mediante autorização dos entrevistados, transcritas para texto e categorizadas por meio do *software* de pesquisa qualitativa NVivo, que foi utilizado visando apoio na organização e na análise dos dados. O tratamento dos dados foi realizado através da análise flutuante de dados.

Não foram utilizadas as técnicas de Análise de Discurso e Análise Comparativa de dados.

O material das entrevistas foi analisado em contraponto aos objetivos específicos e, desta análise, emergiram três categorias, que foram divididas em 11 subcategorias. A categoria **Aspectos e Especificidades da Organização** aborda quais características específicas da organização, na percepção dos executivos, influenciam na tomada de decisão com viés do paradoxo de curto e longo prazo. Desta categoria, emergiram duas subcategorias: (1) Adequação das Estruturas Organizacionais; e (2) Aspectos Diferenciadores da Gestão por Executivos Profissionais ou Acionistas Donos.

A segunda categoria, **Experiências de Tomada de Decisão**, trata sobre o caminho construtivo da decisão, seus atores e contexto, e como isso se manifesta no paradoxo de curto e longo prazo. Esta categoria está subdividida em três subcategorias: (1) Capacidade de Análise; (2) Contexto da Decisão; e (3) *Stakeholders*.

A terceira categoria, **Percepções do Executivos – Paradoxos de Curto e Longo Prazo**, aborda, de forma ampla, as percepções dos executivos sobre o paradoxo de curto e longo prazo em suas experiências profissionais. Essa categoria vem ao encontro do objetivo específico, que é verificar qual a percepção que os executivos de empresas varejistas de grande porte no Sul e Sudeste do Brasil possuem sobre o tema paradoxo entre curto e longo prazo na gestão. O fato de ser uma abordagem aberta, focada na questão percepção que, segundo o dicionário online da Língua Portuguesa, é a “Ação ou efeito de perceber, de compreender o sentido de algo por meio das sensações ou da inteligência” (DICIONÁRIO, 2020b, s.p.), trouxe para esta categoria um conteúdo vasto e rico. Nesta categoria, emergiram muitos temas, que foram divididos em seis subcategorias: (1) Bônus Executivo; (2) Conhecimentos e Experiências das Lideranças Estratégicas; (3) Continuum Curto Longo Prazo; (4) O Papel da Comunicação no Paradoxo Curto Longo Prazo; (5) O Papel do Planejamento Estratégico no Paradoxo Curto e Longo Prazo; e (6) A Situação Financeira da Empresa e seus Reflexos no Paradoxo Curto Longo Prazo. Os dados demográficos, como idade, escolaridade, tempo de empresa e tempo no cargo foram comparados com as subcategorias, visando identificar tendências nas respostas que possam ser associadas à alguma característica sociodemográfica específica.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O material emergente das entrevistas, analisado através dos cruzamentos das subcategorias, dos insumos dos documentos complementares e sob a luz da teoria, é a base para a apresentação e a discussão dos resultados. Inicialmente, são apresentados os achados dos documentos estratégicos analisados como forma de complementar os dados obtidos nas entrevistas. Ao fazer a Análise de Conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas, buscou-se observar se as crenças e os comportamentos descritos em tais documentos estão presentes ou tem alguma contradição com as falas dos participantes de cada uma das empresas. O Quadro 6 apresenta os principais achados dos documentos estratégicos.

Quadro 6 – Principais achados dos documentos estratégicos

Documentos estratégicos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Visão	Não tem.	Não tem.	Foco em expansão com valores financeiros expressos. Sustentabilidade da empresa.
Propósito	Foco em relações.	Foco em negócio e clientes.	Não tem.
Missão	Foco em clientes.	Não tem.	Foco em clientes, produtos, serviços e sustentabilidade.
Valores	Aborda colaboradores, relacionamento colaborativo, <i>expertise</i> no negócio, resultados, ética, relacionamento e impacto na comunidade onde atua.	Aborda comportamento ético e afins, sustentabilidade, impacto social e inovação.	Aborda resultados, pessoas (interna – equipe e externa – clientes), comportamento ético e comportamentos que direcionam para ação, como agilidade e afins.

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A análise comparativa entre os documentos estratégicos das Empresas 1, 2 e 3 demonstra que todas possuem o descritivo dos Valores, mas para as definições sobre Visão, Missão e Propósito, podem ser apresentados como documentos excludentes, visto que as organizações possuem um ou outro. Como a ética é um valor citado de forma explícita nas três empresas, é possível inferir que é uma normativa social estabelecida. A Empresa 1 aborda seus colaboradores de forma explícita, a Empresa 3 de forma implícita ao falar em pessoas e, a Empresa 2 não cita os colaboradores.

A referência à sustentabilidade é feita pelas três empresas, sendo que na Empresa 3, é explícita em sua visão, na Empresa 2, é explícito em seus valores e, na Empresa 1, está colocada de forma mais sutil no detalhamento descritivo de um dos

valores. Esta referência à sustentabilidade pode ser associada à percepção da necessidade de a empresa possuir um modelo de gestão que dê conta de construir ações com foco no longo prazo.

A Empresa 1 foi a única em que todos os *stakeholders* apareciam nos documentos pois colaboradores, clientes e comunidades apareceram de forma explícita. Os interesses dos acionistas aparecem de forma implícita, quando abordam “*entregar resultados e superar metas*” (DOCUMENTO DA EMPRESA 1).

4.1 ASPECTOS E ESPECIFICIDADES DA ORGANIZAÇÃO

Aqui, são apresentados os resultados com relação à Adequação das estruturas das organizações e dos Aspectos diferenciadores da gestão por executivos profissionais ou acionistas donos.

4.1.1 Adequação das estruturas organizacionais

Este aspecto trata sobre a estrutura organizacional adequada às demandas do negócio em termos de quantidade, qualidade e alocação dos profissionais, e os reflexos no paradoxo curto e longo prazo. Os Entrevistados apresentam a estrutura organizacional adequada às necessidades do negócio como fator fundamental para a construção do longo prazo. Questões como desenho adequado das estruturas organizacionais e escolha das lideranças foram destacadas como de alto impacto. O Entrevistado 12 explica:

Agora que a gente está conseguindo, em função de uma série de coisas que foram feitas, de uma mudança gigantesca na estrutura executiva da companhia que saiu de três diretores para seis. Isso está trazendo resultado efetivo para a empresa. [...] não é só eu querer ter uma estrutura maior e mais robusta na linha executiva, é eu entender que importância que essa estrutura tem para o presente e para o futuro da empresa. E aí sim, a gente consegue ver, a gente consegue respirar, que é o que a gente começa a fazer agora, quer dizer, ter de fato planos que estão sendo desdobrados e que nos levam a olhar a empresa em perspectiva por cinco anos (ENTREVISTADO 12).

Quando o Entrevistado 12 relata que, com aumento do número de diretores “[...] daí sim, a gente consegue ver, a gente consegue respirar [...]” (ENTREVISTADO 12), sugere uma sensação de cegueira e sufoco decorrentes do excesso de demandas para um grupo muito pequeno para absorvê-las. Se o líder está cego e sufocado, mal consegue tratar das demandas do hoje, do que está no aqui e agora,

tornando-se muito difícil desenvolver a capacidade prospectiva, necessária para trabalhar com a gestão no longo prazo.

O Entrevistado 7 destaca o método de escolha das lideranças e suas consequências para o negócio:

[...] a escolha era pelo profissional que cabia nesse salário aqui. Então, tinha muita gente aqui que estava aqui há muito tempo contratada pela lealdade e por ganhar pouco. 'Ah, ele não rouba e ganha pouco, então ele é bom'. Então, só que a capacidade dele de gerar resultado era mínima, a inteligência [...] (ENTREVISTADO 7).

Essa fala apresenta uma visão rudimentar e uma capacidade reduzida de visão daqueles responsáveis por escolher os profissionais da empresa, além das consequências disto para os resultados. Essa afirmação pode ser associada com os argumentos de Mariotti (2010), que afirma que, quanto mais basilar for o entendimento do contexto, mais instrumentalizada será a razão e, conseqüentemente, a atuação da liderança será construída mais pela racionalização do que pela racionalidade.

Considerando as colocações do Entrevistado 7, com base nos fundamentos teóricos apresentados por Mariotti (2010), verifica-se neste caso um conjunto consecutivo de erros, seja daqueles que escolhem profissionais não adequadamente preparados para as posições de gestão devido à limitação de entender os riscos e as consequências destas escolhas, bem como às decisões diárias e recorrentes dos profissionais escolhidos, que podem minar a capacidade da empresa de crescimento e sustentabilidade.

O Entrevistado 2 relata: *“A área de Operações, a gente nem tinha estruturado, então isso já resume o quão curto prazo a gente pensava. Curto não, era imediato”* (ENTREVISTADO 2). Essa afirmação pode ser entendida à luz de O'Reilly III e Tushman (2011). Para os autores, para uma organização ter sucesso em sua proposta de atuar de forma ambidestra, algumas condições são indispensáveis, como uma arquitetura organizacional alinhada aos modelos de negócio, seus incentivos e métricas.

Ainda com relação à estrutura, outro Entrevistado 12 comenta que teve experiência com uma empresa que entabulou um processo de expansão desproporcional à capacidade que a estrutura podia suportar, acabando por entrar *“literalmente em colapso”* (ENTREVISTADO 12). Esta colocação remete aos conceitos da ambidestria, que afirma que os diferenciais da longevidade de uma empresa são sua capacidade de explorar seus ativos e mercados de forma lucrativa

e, simultaneamente, ir pavimentando o futuro através da exploração de novas tecnologias e mercados.

Ao falar em colapso, o Entrevistado 12 sugere estar falando que o curto prazo colapsou devido à empresa ter colocado excessivo foco na expansão, no futuro, no processo de *exploration*, descuidando-se de processo de *exploitation*. Neste caso, o olhar no futuro subestimou a análise das condições necessárias para construir o caminho até lá, sugerindo um pensamento mais linear e menos integrado, ao não trazer para a análise os diversos aspectos e atores que compõem um projeto de expansão. Cabe à liderança estratégica a habilidade de, ao mesmo tempo, atuar em um mercado competitivo onde custo, eficiência e inovação incremental são imprescindíveis e inovar em produtos e serviços com velocidade e flexibilidade. Ao se concentrar em apenas uma destas abordagens, a empresa não consegue ter sucesso no curto e longo prazo (O'REILLY III; TUSHMAN, 2011; ZACHER; WILDEN, 2014).

A adequação da estrutura organizacional às suas necessidades de curto prazo e como base para desenvolver o equilíbrio com o longo prazo emergiu naturalmente durante as entrevistas e mostrou-se aderente à teoria, demonstrando ser um ponto de especial atenção para gestão do paradoxo. Os profissionais com até 2 anos de empresa foram os mais críticos com relação a este aspecto, trazendo questões como: *“acredito que alguns projetos não saíram, porque colocamos lá no planejamento estratégico, mas não tínhamos gente para fazer, a gente não tinha know-how”* (ENTREVISTADO 6). Segundo Kaplan e Norton (2008), algumas vezes os executivos podem ter dificuldade de coordenar o conjunto complexo de processos que ligam a estratégia com as operações, e a espiral de retorno das operações com a estratégia, sem conseguir perceber todas as partes e conectá-las.

4.1.2 Aspectos diferenciadores da gestão por executivos profissionais ou acionistas donos

Esta categoria surgiu a partir do conteúdo analisado em diversas entrevistas através de uma narrativa espontânea que ressaltava percepções sobre aspectos diferenciadores entre empresas com acionistas donos tomando decisões na alta gestão, daquelas geridas exclusivamente por executivos profissionais. Todos os Entrevistados são profissionais experientes, tendo atuado em empresas com diferentes perfis acionários e modelos de gestão, o que lhes oportuniza ter percepções

críticas sobre quais acreditam ser mais adequados. Embora esta diferenciação não tenha sido considerada em categorias *a priori*, ela surgiu naturalmente, configurando-se como uma categoria emergente, que propiciou a explicitação de distintos vieses quanto aos seus reflexos no paradoxo curto longo prazo.

As diferenças entre as empresas administradas por profissionais de mercado e acionistas trazem entendimentos por vezes discordantes. Um dos Entrevistados mostrou-se desconfortável com a posição do acionista envolvido diretamente na gestão ao afirmar: “[...] *em empresas com sócios na gestão, tem mais recorrente essa questão do usucapião administrativo [risos]. É o dono achando que, por ser dono, o herdeiro: ‘Eu sou o conselheiro por ser herdeiro’. E não é assim. É preciso deixar quem sabe fazer*” (ENTREVISTADO 3). Reforçando essa postura que questiona a adequação do acionista para atuar na gestão, o Entrevistado 6 comenta: “*É muito curto prazo e muito subjetivo, muito com base no feeling mesmo, né? E o dono tem essa característica, porque ele pode agir com base no feeling com o dinheiro dele*” (ENTREVISTADO 6).

Por outro lado, o Entrevistado 9 aborda que empresas com “dono” (ENTREVISTADO 9) na gestão tendem a ter mais foco no longo prazo, pois o acionista tende a se preocupar com a perenidade do negócio. O Entrevistado 9 destaca, ainda, que na sua percepção quando só tem executivos na gestão, pode existir menos preocupação com a longevidade, o que impacta no processo decisório. Outra expressão que associa o curto prazo à gestão pela família foi ressaltada pelo Entrevistado 12: “[...] *pela composição familiar e a forma como ela está estabelecida, ela é uma empresa que vive muito dos ciclos anuais de gestão. E ela não tem de fato uma visão de longo prazo, né?*” (ENTREVISTADO 12).

Um aspecto interessante nesta categoria foi que os Entrevistados, ao abordarem o tema, tendiam a colocá-lo de forma assertiva, parecendo que não o percebiam como uma questão de percepção pessoal sobre um tema, mas sim como fato. No entanto, analisando as diversas versões apresentadas por eles, emergem reflexões inconclusivas sobre se uma empresa administrada exclusivamente por executivos profissionais possui maior ou menor viés para o curto ou o longo prazo na tomada de suas decisões. A fundamentação teórica do presente estudo não abrange este tema e sugere-se que esta pode ser uma lacuna para um estudo posterior.

A postura assertiva dos Entrevistados ao afirmarem se há ou não relação entre a gestão familiar de uma empresa e a gestão do paradoxo curto e longo prazo pode

ser analisada pela perspectiva de Beashears e Gino (2015), que afirmam que psicólogos e economistas comportamentais identificam muitos preconceitos cognitivos que prejudicam a capacidade de, objetivamente, avaliar informações, formar julgamentos corretos e tomar decisões efetivas. A inclinação de colocar um peso extra em evidências condizentes com uma crença forte e pouca atenção em evidências que as contradizem leva à dificuldade de imparcialidade ao procurar por evidências. As decisões são enraizadas em uma crença inicial e é difícil ajustar as lentes para além dessa crença. Ao realizar a análise das colocações relativas a este tema sob a perspectiva dos dados demográficos, não foi possível identificar nenhum tipo de tendência ou relação específica.

4.2 EXPERIÊNCIA DE TOMADA DE DECISÃO

Nesta seção, são apresentados os aspectos relacionados à Capacidade de Análise, ao Contexto de decisão e aos *Stakeholders*.

4.2.1 Capacidade de análise

A categoria Capacidade de análise aborda o nível de capacidade analítica das lideranças estratégicas e seus reflexos no paradoxo curto e longo prazo. Quando confrontados com a questão **Como você percebe o paradoxo curto e longo prazo na análise das situações para tomada de decisão?**, a capacidade de análise dos tomadores de decisão como um atributo muito importante emergiu naturalmente. O Entrevistado 12 relata:

O Conselho de administração tomou uma decisão errada a um ano atrás. Havia investimento para se fazer isso e não foi feito, e hoje talvez a nossa situação estaria sendo outra. Esse investimento não foi feito, ele tem gerado impactos muito grandes na nossa estrutura operacional e impactos de fato no cliente (ENTREVISTADO 12).

Esse comentário encontra base na literatura, quando Marginson e McAulay (2008) abordam a miopia gerencial, que é a dificuldade gerencial de entender os efeitos de longo prazo de suas decisões. A sub valorização do futuro pode ser um dos sintomas relacionados às empresas que falham em seus investimentos críticos e, portanto, perdem a liderança tecnológica e a capacidade de sustentar sua vantagem competitiva, ou ao menos a paridade competitiva.

Neste quesito, a demografia escolaridade mostrou-se presente, quando dois dos Entrevistados com mestrado salientam a importância da capacidade de expor ideias e divergir na busca de ideias mais consistentes, e que esta é a forma de ter maior engajamento de todos na busca do objetivo comum traçado. Na percepção deles, é possível explorar a hipótese que, em ambientes em que divergir seja bem aceito e, portanto, se consiga olhar as situações sob diversos ângulos, a miopia gerencial tende a ser diminuída. O Entrevistado 11, um dos que possui mestrado, esclarece: *“Acho que a divergência, quando ela gera uma convergência, ela gera também engajamento. Vamos sair daqui abraçados com a ideia e vamos fazer acontecer”* (ENTREVISTADO 11).

Alguns Entrevistados que estão no cargo há mais de 2 anos e menos de 4 anos salientam a problemática das empresas não darem tempo para que os projetos amadureçam, gerando frutos. Neste sentido, O Entrevistado 9 ressalta:

[...] a gente começa um projeto e esse projeto tem que dar resultado, talvez em dois, três anos, e a gente quer que o resultado apareça já no mês seguinte ou no ano seguinte, e a gente não para e pensa: ‘não, vamos continuar nesse caminho, pois esse caminho é o caminho que vai trazer os frutos que a gente precisa colher no futuro’ (ENTREVISTADO 9).

Existe a possibilidade desta percepção ser mais frequente entre os Entrevistados que estão no cargo há mais de 2 anos e menos de 4 anos, do que entre aqueles que estão no cargo há menos de 2 anos, devido aos primeiros já terem tido maior número de vivências neste sentido. Os Entrevistados que estão há mais de 2 anos no cargo podem já ter visto projetos ou iniciativas que iniciaram com grande expectativa e acabaram sendo abandonadas antes do tempo. Isso ainda não ocorreu com os outros Entrevistados (menos de 2 anos no cargo) devido ao curto espaço de tempo na posição.

Ao conectar-se os comentários dos Entrevistados 12 e 2, que são da mesma organização, percebesse a importância de amadurecimento por experiência como base para tomada de decisão. O Entrevistado 12 explica:

[...] sem grandes convicções para isso e muito mais por opiniões individuais de qual era o rumo da companhia, sem ter uma grande discussão de mercado analisando para onde ia o mercado e onde a companhia estava posicionado, então as decisões que nós tínhamos que tomar sobre diferentes aspectos ficavam fragilizadas (ENTREVISTADO 12).

O Entrevistado 2 pontua: *“[...] desde que eu entrei lá foi muito mais no ‘achômetro’ [...] porque o Conselho também não tem experiência [...] acho que falta também a expertise [...] eu não sabia nem como funcionava o mercado”* (ENTREVISTADO 2). Nestas colocações, fica evidente a miopia gerencial em que, por

falta de conhecimento prático adquirido pela experiência, não se consegue estabelecer expectativas reais e tomar decisões fundamentadas (VERBONCU; CONDURACHE, 2015).

Manter as organizações competitivas frente à velocidade das mudanças, ao volume de informações e às transações comerciais deixa os líderes frente à necessidade de tomar decisões sem ter todos os dados e tempo para consultar as prováveis fontes e envolvidos. Nesse contexto, é importante a liderança trabalhar no desenvolvimento de sua capacidade de tomar decisões intuitivas. Uma das bases deste tipo de tomada de decisão é a experiência geral, que é o aprendizado através do amadurecimento das experiências vividas (PATTON, 2003; ZANDER *et al.*, 2015).

O Entrevistado 12 fala sobre as constantes mudanças dos profissionais da alta gestão, tanto por falta de clareza sobre o perfil do profissional, quanto sobre as entregas esperadas deste profissional e em que prazo. Ele relata que as substituições eram feitas “[...] *sem grandes convicções*” (ENTREVISTADO 12). É interessante contextualizar com o propósito da empresa em que ele atua, que fala sobre investir em “*relações duradouras*” (DOCUMENTO DA EMPRESA 1). Como este propósito foi elaborado recentemente, e as trocas de profissionais ocorreram em período anterior, é aceitável pensar que trazer para um documento formal da empresa a pauta relações duradouras pode ser a expressão do sentimento de não querer manter este comportamento do passado. Contudo, ter valores, princípios ou crenças é apenas o primeiro passo. Disponibilizá-los e colocá-los em prática é o que acabará por diminuir o risco cultural. Um dos primeiros exercícios é desenvolver o compromisso explícito das lideranças estratégicas do alto escalão da organização (CLAYTON, 2019).

O Entrevistado 11 comenta: “[...] *muitas vezes o longo prazo, ele é pensado, mas na minha visão a gente acaba errando muitas vezes o longo prazo por decisões menos analíticas, né? Decisões mais sintéticas [...]*” (ENTREVISTADO 11). Essa afirmação reforça fundamentos teóricos que defendem que a tomada de decisão de qualidade passa por aspectos como conhecimento das informações relevantes, autoridade reconhecida do tomador da decisão, noção de oportunidade (prazo adequado), integração com as decisões macro da organização e integridade (detalhamento de como será sua aplicação). Todos estes aspectos compõem a qualidade subjetiva de uma decisão. Desta forma, a eficiência das decisões é identificada, principalmente, pelos resultados reais alcançados por sua aplicação, em

relação aos objetivos alcançados (FITZGERALD; MOHAMMED; KREMER, 2017; VERBONCU; CONDURACHE, 2015).

Sintetizado as contribuições associadas à subcategoria Capacidade de Análise, é possível sugerir que desenvolver, na liderança estratégica, um comportamento mais reflexivo, a capacidade de interligar as dimensões do real e o pensamento complexo, estudado por Morin (2005), é uma forma de ajudá-los a tomar decisões mais sofisticadas e menos cegas às suas implicações. Isso ajudará a obter mais equilíbrio na gestão do paradoxo curto e longo prazo.

4.2.2 Contexto da decisão

Esta subcategoria explora a percepção dos executivos sobre características do contexto interno e externo da empresa, e seus reflexos na tomada de decisão. Os Entrevistados apresentam suas experiências com a tomada de decisão com viés de curto e longo prazo inseridas em determinadas condições do contexto da empresa, ou então do momento econômico e político do país.

A abordagem da decisão entendida pelo contexto em que ocorre é apresentada por Marchisotti, de Domingos e Almeida (2018), ao descrever as organizações como culturas, como mini sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Cada um dos executivos da alta gestão vai, no decorrer de sua história profissional, construindo um sistema de referências, bem como o grupo gera o seu modelo de tomada de decisões a partir do conhecimento acumulado e das experiências anteriores no contexto da organização onde estão inseridos. É essencial entender o processo de tomada de decisão através do contexto onde ela acontece. Desta forma, a liderança estratégica tem o desafio de, além da leitura do contexto interno, analisar o contexto externo à organização, como mercado, concorrência, tendências, e momento político e econômico.

O Entrevistado 12 aponta: “[...] o Conselho de Administração é representado por essas pessoas que estão aqui e a gente tem por parte delas muito mais um viés conservador de baixa exposição ao risco [...]” (ENTREVISTADO 12). O Entrevistado 9 complementa: “[...] muitas vezes muda o gestor também da área, muda o presidente da empresa e já vem com outros conceitos ou outros planos, outra cabeça, e podem as vezes acabar com tudo aquilo que foi construído para longo prazo [...]” (ENTREVISTADO 9). Essas duas afirmações fazem total sentido com as colocações

de Smith, Lewis e Tushman (2016), que afirmam que líderes sêniores, em posições na alta gestão, têm um papel crítico, pois através de suas ações, retórica e tomada de decisões, criam o contexto organizacional. Como possuem grande influência sobre a gestão intermediária, dão o tom em todo o modelo de gestão e, conseqüentemente, no desempenho do negócio. Esta teoria é claramente identificada quando o Entrevistado 9 comenta: “[...] *um papel importante nas organizações seriam os acionistas, o conselho pensar nisso, pensar em manter esse foco de longo prazo*” (ENTREVISTADO 9).

O contexto externo às empresas também foi trazido, com ênfase nas diversas mudanças políticas e econômicas no Brasil nos últimos anos. Esse cenário foi apontado como um aspecto gerador de grande influência nas lideranças e suas decisões estratégicas, inclusive modelando os comportamentos destas lideranças. Essa percepção fica evidente quando o Entrevistado 6 coloca:

[...] subsiste uma certa mentalidade de curto prazo, uma mentalidade de escassez que está muito no varejo e que eu acho que ela existe em decorrência de uma história, ela não está ali à toa não [...] porque ele mostra isso assim. Esse desespero do dia a dia. [...] ele dedicar horas do dia dele pensando o que que ele vai fazer amanhã para sobreviver (ENTREVISTADO 6).

A instabilidade econômica e política do Brasil nos últimos anos e seus reflexos na gestão das empresas foram abordadas diversas vezes pelos Entrevistados. Surgiram colocações como: “*ficamos tempo demais parados*” (ENTREVISTADO 10), ou, associada a sentimentos geradores de estresse, como: “*esse desespero do dia a dia*” (ENTREVISTADO 2). A absorção do contexto externo para o contexto interno aparece em no comentário do Entrevistado 9:

o momento que a gente vive no Brasil é muito difícil, porque nós tivemos aí nos últimos dois anos, três anos, vamos chamar assim, o imediatismo de dar resultado, buscar atingir as metas, isso acabou consumindo muito a corporação, as companhias. No Brasil, como eu te falei, o longo prazo é muitas vezes difícil você trabalhar com ele (ENTREVISTADO 9).

Nesse cenário, para as organizações terem condições de permanecerem competitivas, prosperar e ter saúde e sustentabilidade no longo prazo, é um diferencial ter uma liderança capaz de tomar decisões estratégicas com visão e esforço para explorar diferentes oportunidades de crescimento (SEATON, 2018; WARRICK, 2017).

Cabe um destaque à colocação do Entrevistado 10: “[...] *ficamos tempo demais parados esperando ver o que ia dar. Algumas coisas não tinham muito risco, poderíamos ter feito, aproveitado a oportunidade e não fizemos [...]*” (ENTREVISTADO 10). Este Entrevistado trabalha na empresa que tem, entre seus

valores, a **agilidade**. A comparação entre a prática descrita e o valor leva à reflexão de que as decisões e as escolhas não estão sendo analisadas através da perspectiva dos valores que destacam como suas bases.

Entre os Entrevistados com idades superiores a 51 anos, a questão de entendimento do contexto interno e externo como pré-requisito para uma boa tomada de decisão se mostra muito presente. Um dos Entrevistados que representa essa faixa etária destaca:

Bem, eu creio que hoje o varejo amadureceu bastante. As decisões empíricas, elas saíram. Aí eu faço uma leitura, nesses já meus quase trinta anos de varejo. [...] houve uma profissionalização bastante grande e isso trouxe um amadurecimento bem grande para essa camada de tomadores de decisão do varejo [...] com a entrada das empresas estrangeiras, aonde os pequenos varejistas tiveram que se reinventar e hoje não existe mais bobo no varejo, né? (ENTREVISTADO 11).

Considerando que profissionais nesta faixa etária tendem a ter uma experiência longa no mercado e, muitas vezes, no setor, é razoável que já tenham passado ou observado outros profissionais terem êxito ou fracasso na tomada de decisão por não considerarem os contextos envolvidos em determinada situação. A percepção deste grupo de profissionais é consonante com a visão de que o papel da liderança estratégica é alinhar indivíduos, unidades e níveis da organização, e avaliar concomitantemente o ambiente interno e externo da empresa no esforço de formular e implementar estratégias que criem uma solução viável para o futuro, antecipando, visualizando, mantendo a flexibilidade, pensando estrategicamente e envolvendo pessoas e equipe nas mudanças (FRY, 2005; NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007; WARRICK, 2017). Isso é fundamental para o equilíbrio do paradoxo curto e longo prazo na gestão.

Líderes estratégicos precisam compreender e alinhar os ambientes externos e internos, com habilidade para assimilar ambiguidade, complexidade e diversidade de informações e perfis multifuncionais, sendo capazes de fazer o que precisa ser feito através das pessoas. Ser um líder estratégico é ser capaz de influenciar os membros da equipe a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a empresa na construção de sua visão de futuro (ROWE, 2002; SIMSEK *et al.*, 2015).

A ambiguidade aparece quando alguns Entrevistados falam sobre os riscos de divulgar informações da empresa, e os colaboradores posteriormente deixarem a empresa de posse destas informações, mas, ao mesmo tempo, há dificuldade de envolver a equipe com metas e objetivos que não conhecem. O Entrevistado 2 comenta deixando clara essa questão: “[...] as pessoas não sabiam a vendas, as

peças não participavam de orçamento. Quer dizer, eu, de uma gestão que, se eu não incluo, é mais difícil de eu cobrar” (ENTREVISTADO 2). Nesta situação, cabe ao líder estratégico a capacidade de ponderar entre os riscos e os ganhos desta decisão para a realização dos projetos de longo prazo da organização.

4.2.3 Stakeholders

Esta categoria trata sobre qual o impacto de um modelo de gestão focado nos *stakeholders*⁴ no paradoxo de curto e longo prazo. O tema diferenças de modelos de gestão focados unicamente em *shareholders*⁵ daquele focado nos *stakeholders* não foi levantado como parte dos objetivos específicos do estudo e nem da revisão teórica. Embora não claramente designado como tal, aflorou durante algumas entrevistas como mais um fator de impacto para o paradoxo curto e longo prazo.

Algumas falas dos Entrevistados trazem a importância de abordar o negócio através de um modelo de gestão focado em todos os *stakeholders*, como uma forma de alcançar um melhor equilíbrio entre os paradoxos de curto e longo prazo. Os Entrevistados abordam a questão de que projetos de longo prazo precisam tanto atender os objetivos e as necessidades de todos os públicos, como ser por estes endereçados. Caso contrário, tendem a não ser realizados. Essa percepção fica evidente na colocação do Entrevistado 11:

[...] se isso não estiver voltado para o cliente, o cliente não perceber valor lá na ponta, aí o longo prazo, ele nem acontece. A gente morre antes de chegar no longo prazo. Então, talvez o grande desafio nosso é de convergência das áreas, né? Ou seja, eu tenho três colunas que eu sempre olho: cliente, colaborador e acionista. São eles que seguram [...] (ENTREVISTADO 11).

A expressão “*são eles que seguram*” demonstra o equilíbrio dinâmico entre as partes, dando a entender que se uma das partes desgarrar, esse equilíbrio será rompido, sendo impossível a sustentabilidade de longo prazo. A necessidade da manutenção deste equilíbrio é reforçada em outra colocação Entrevistado 11:

Não adianta eu tomar uma decisão que só beneficie o acionista no curto prazo se ela vai impactar cliente e colaborador. Eu vou perder esses dois. Mas não adianta eu dar o melhor plano de benefícios, dobrar o salário do colaborador, que eu não vou entregar dinheiro para o acionista e a perpetuidade da empresa está ameaçada (ENTREVISTADO 11).

⁴ *Stakeholders* são as partes interessadas. Em uma organização, as partes interessadas são o conselho de administração, gestão de empresas, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes e os municípios em que a empresa atua, onde estão ativamente envolvidas no projeto ou há algum interesse afetando positiva ou negativamente a execução do projeto.

⁵ Acionista da empresa.

Ao falar em perpetuidade, a noção do paradoxo de curto e longo prazo é claramente abordado, e os impactos do equilíbrio dinâmico das necessidades dos *stakeholders* são colocados em discussão. Os *stakeholders*, por vezes, podem ter interesses que, em um primeiro momento, podem surgir como antagônicos, mas se não houver um ajuste equilibrado entre esses interesses, a sustentabilidade da relação no longo prazo fica ameaçada, e pode gerar perdas a todas as partes. Esta análise vai ao encontro da perspectiva dialógica de Morin (2005, p. 181), que se apresenta da seguinte forma: “unidade complexa entre duas lógicas, entidades ou instancias complementares, concorrentes e antagonistas, que se nutrem uma da outra, completam-se, mas também se opõem e se combatem”.

O Entrevistado 1, sem abordar diretamente a questão de gestão focada no *shareholder*, aparentemente por não possuir uma noção clara dessa abordagem conceitual, fala das dificuldades para a gestão do paradoxo curto e longo prazo, quando o modelo de gestão é focado unicamente no *shareholder*. O Entrevistado 1 comenta: “os acionistas, eles tinham a visão de curto prazo, no sentido de tentar fazer crescer uma coisa que eles pudessem vender de alguma forma” (ENTREVISTADO 1). Esta abordagem remete a Mariotti (2010), que afirma que, atualmente, vive-se em uma cultura baseada no pensamento linear, que leva a escolhas polarizadas.

Esta subcategoria emergiu dos dados e trouxe, para a pesquisa, a percepção que envolver todas as partes interessadas pode ter reflexos no equilíbrio do paradoxo curto e longo prazo. Na subcategoria Importância da comunicação, que explorada mais adiante, será abordado o papel da comunicação neste processo de envolvimento.

Os *shareholders* estão identificados nos documentos estratégicos da Empresa 1, em contraste com os documentos das demais empresas, que abordam apenas algumas das partes interessadas. Cabe ressaltar que a Empresa 1 havia acabado de refazer seu Planejamento Estratégico, dois meses antes das entrevistas. Segundo afirmado por seus líderes, foi realizado de forma bastante estruturada, com apoio de um profissional sênior, um consultor e um acadêmico com consistente formação e experiência, tanto em estratégia, quanto como conselheiro em empresas de varejo de grande porte. Não é possível afirmar que este processo tenha orientado para que todos os *stakeholders* fossem incluídos no planejamento e, conseqüentemente, destacados nos documentos estratégicos. Para o Entrevistado 12: “é importante um equilíbrio, mas fundamentado em um planejamento estratégico” (ENTREVISTADO

12). O Entrevistado 12 acrescenta: “*com o planejamento estratégico, como os diretores, como cada um vai estar trabalhando a sua área, não tem porque elencar um desses, todos vão trabalhar em como levar isso adiante, por que pelo que eu vejo está sendo bem pensado em cada área*” (ENTREVISTADO 12). Esses comentários sugerem que seja possível haver um direcionamento formal e proposital neste sentido.

A Empresa 2 aborda apenas os clientes em seu documento estratégico. A Empresa 3 aborda claramente o cliente. Embora cite, em seus documentos estratégicos, trabalho em equipe e valorização das pessoas, não existe uma referência direta aos colaboradores. O mesmo ocorrer com Relação com comunidade, que não é abordada de forma explícita, embora seja possível fazer uma associação indireta, quando inclui, na sua missão e valores, compromisso com resultados de forma sustentável. O Entrevistado 11 comenta: “[...] *tenho três colunas que eu sempre olho, né? Cliente, colaborador e acionista. São eles que seguram [...]*” (ENTREVISTADO 11). Essa afirmação levanta o questionamento se as empresas não deveriam deixar todos os *stakeholders* claramente descritos nos seus documentos, que servem como direcionadores internos.

4.3 PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS – PARADOXO CURTO E LONGO PRAZO

Nesta seção, são apresentados os resultados sobre o Bônus executivo, Conhecimento e experiências das lideranças estratégicas, *Continuum* curto e longo prazo, Papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo, Papel do planejamento estratégico no paradoxo curto e longo prazo, e Situação financeira da empresa e seus reflexos no paradoxo curto e longo prazo.

4.3.1 Bônus executivo

Esta subcategoria emergiu de forma espontânea nas primeiras entrevistas, sendo apresentada como um fator com capacidade de exercer grande impacto na gestão do paradoxo curto e longo prazo. Por este motivo, ela foi incorporada nos questionamentos das demais entrevistas. Esta subcategoria aborda como a metodologia do bônus executivo se reflete na tomada de decisão com reflexos na gestão de curto e longo prazo.

Entre os Entrevistados, aqueles com idades entre 51 e 56 anos foram os que mais destacam a importância de um modelo de bônus executivo bem elaborado, como forma de direcionar boas entregas e reter os profissionais. O alinhamento dos objetivos de longo prazo da empresa com os do executivo, e o reflexos positivos para o negócio a longo prazo, são ressaltados pelo Entrevistado 10:

[...] [indivíduo] ganha as ações e fica controlando, de vez em quando entra lá, olha, vê como está indo, quer saber qual vai ser a evolução. É algo tão gratificante que o pessoal se empenha, quer saber o preço, quer ver como está o preço. Isso mantém muito viva a pessoa dentro da companhia. Quando ele pensa o curto [prazo], ele sabe que já está também construindo o longo prazo, ele sabe que as ações que realiza hoje na gestão vão refletir no valor das ações que ele tem (ENTREVISTADO 10).

O fator de retenção foi outro destaque, e os Entrevistados afirmam que as estruturas de bônus atraentes no longo prazo levam os profissionais a “*pensar duas vezes*” (ENTREVISTADO 9) em deixar a empresa por outras oportunidades. Na expressão do Entrevistado 9, “*mantém muito viva a pessoa dentro da companhia*” (ENTREVISTADO 9), é possível inferir que, na percepção dele, vários aspectos podem ser relacionados a essa ferramenta de gestão, tais como retenção, motivação e foco em resultados.

De forma geral, os Entrevistados abordam o tema com afirmações nas quais é possível perceber que acreditam no efeito do encadeamento entre os resultados da empresa e as consequências na vida financeira e, conseqüentemente, pessoal do profissional. Este modelo direciona os profissionais para um equilíbrio mais efetivo da gestão de curto e longo prazo. Contudo, afirmam que suas empresas não possuem bons modelos de bônus de longo prazo, tendo modelos mais direcionados para o curto prazo. Uma das afirmações foi: “*O Bônus é totalmente focado na entrega do resultado desse ano. Se você olhar friamente para o desenho, para o papel que está ali, [...] você mira friamente no ano*” (ENTREVISTADO 9).

Aspectos éticos também aparecem em diversas falas, por vezes de forma um pouco velada ou através de metáforas. Um exemplo é a colocação do Entrevistado 9:

Não pode ter um almoço grátis, mas o que leva muitas vezes a essa deterioração no médio e longo prazo é criar metas muito arrojadas, mas que elas só se resolvem com ações de curto prazo. Então, o executivo pode ganhar bônus uma ou duas vezes, um ou dois anos, e depois troca de empresa porque não tem como manter. Então, eu acho que tem que calibrar muito bem isso, essa é a minha visão (ENTREVISTADO 9).

Esta fala traz, de forma subliminar, a questão ética, a qual é citada de forma explícita nos documentos estratégicos de todas as empresas. A expressão “*não tem almoço grátis*” associada a “*metas muito arrojadas*” (ENTREVISTADO 9) sugere que

a empresa, ao desenhar seus modelos de bônus por metas, pode criar um terreno propício para ações que apresentem um resultado por vezes admirável, como se fosse um prédio alto e lindo, mas sem fundações suficientemente sólidas para garantir sua perenidade. A expressão sobre o almoço grátis traz, em seu cerne, a questão do potencial desejo de se enganar que, por vezes, a gestão das empresas acalanta, devido ao modelo focado no curto prazo.

Estas abordagens podem ser associadas à teoria construída por Graham, Harvey e Raigopal (2005), onde afirmam que os gestores são estimulados através dos modelos de valorização na carreira (promoções, demissões, reconhecimento público) e recompensas financeiras (metodologia de bônus) a atuar basicamente como líderes gerenciais ao invés de estratégicos. Nesta pesquisa, foi identificado que um elevado número de executivos estava disposto a sacrificar os investimentos de longo prazo, como pesquisa e desenvolvimento, publicidade e manutenção, para atender aos objetivos de curto prazo.

A abordagem a seguir pontua o quão sério e arriscado pode ser um desenho de bônus executivo que não preserve o longo prazo da empresa, criando inclusive espaços em que os aspectos éticos sejam contemporizados. O Entrevistado 5 relata:

Tem os carreiristas de mercado, na minha visão, são executivos que... Ou eles vêm por um stock-option ou por dinheiro somente, mas que não vem pelo tesão de realmente fazer carreira. Muitas vezes, a empresa precisa fazer manutenção preventiva, ela precisa fazer investimentos para colher no longo prazo, e o carreirista muitas vezes, ele toma decisão de curto [prazo], não troca lâmpada, não faz a manutenção, porque daqui três anos, ele não vai estar e o outro cara vai ter que resolver (ENTREVISTADO 5).

Vários Entrevistados destacam o papel dos acionistas e do Conselho de administração em modelar o bônus para os objetivos estratégicos, da perpetuidade do negócio além do curto prazo, e o monitoramento das formas em que as metas de bônus estão impactando na operação do negócio. Uma das colocações foi: “[...] a partir do momento que ele [acionista] mesmo se preocupa com o longo prazo, ele vai com certeza querer criar mecanismos para que o executivo também se preocupe com o longo prazo” (ENTREVISTADO 6). Conforme Simsek *et al.* (2015), as lideranças estratégicas impactam a forma, as fortunas e os destinos das empresas, ao moldar as escolhas que essas empresas fazem, e como e quando fazem essas escolhas. Esta abordagem de Simsek *et al.* (2015) remete à liderança estratégica no papel de modelar a cultura e, portanto, é muito significativo quais os direcionadores que o modelo de bônus envia a esses profissionais.

As percepções que os Entrevistados trazem sobre os benefícios e os riscos dos modelos de bônus executivo reforçam a teoria apresentada por Lloyd e Thurow (1997) sobre o foco excessivo nos resultados do quadrimestre, que algumas vezes é aprofundada por uma estrutura de bônus aos executivos fundamentada na geração de lucros imediatos. Embora possa parecer positivo em uma primeira análise, pode comprometer a capacidade de a empresa investir em ações de longo prazo, como por exemplo inovação. Receio e medo excessivos de não entregar o resultado de curto prazo podem comprometer a visão de longo prazo, a criatividade e a capacidade de correr riscos, necessários para impulsionar a agenda interna de inovação e investimentos.

Como análise final, cabe ressaltar que, tanto as colocações de diversos Entrevistados quanto os fundamentos teóricos, apresentam o aspecto bônus executivo como um caminho para que as empresas direcionem para um maior equilíbrio de gestão do paradoxo curto e longo prazo a pauta de seu time de alta gestão.

4.3.2 Conhecimentos e experiências das lideranças estratégicas

Esta subcategoria discute como o conhecimento e a experiência dos líderes estratégicos no segmento se reflete no paradoxo curto e longo prazo. Esta questão esteve presente em praticamente todas as entrevistas, sendo que foi possível identificar esta abordagem nos comentários de 10 dos 12 Entrevistados. Os comentários foram veementes, ora revelando a importância do conhecimento e da experiência frente a uma determinada situação, ora demonstrando como sua falta pode ser prejudicial. Estas colocações vinham imbuídas de sentimentos como: orgulho, admiração, menosprezo, insegurança, entre outros.

A análise das entrevistas pode ser respaldada na ideia de que a economia mundial atual confronta as lideranças empresariais com paradoxos estratégicos, que são dilemas complexos, que exigem uma liderança estratégica competente para que a empresa consiga obter boa performance (ROWE, 2002; SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016). A dificuldade de trabalhar neste cenário fica evidente quando o Entrevistado 1 coloca que o antigo gestor “*não tinha visão de empresário*” e, portanto, ficava em um “*redemoinho de informações*”, o que ocasionava dificuldade de perspectiva de futuro para o negócio (ENTREVISTADO 1). O Entrevistado 1 ainda comenta que fizeram a

troca de gestão por executivos de mercado como uma forma de ampliar o pensamento de longo prazo.

Esta percepção é reforçada pelo Entrevistado 10, que ressalta:

Vieram muitos executivos de mercado, de grandes companhias, com visão de mercado, multinacionais. Isso qualificou as discussões, são mais olhares, perspectivas, pontos de vista, se discute mais e isso levou a ampliar esse equilíbrio do paradoxo curto e longo prazo (ENTREVISTADO 10).

O exame desta citação demonstra que, na percepção deste executivo, para lidar com a complexidade dos negócios atualmente, são necessários conhecimentos e experiências diversas, e que se complementem.

Em ambas falas o conhecimento e a experiência são trazidos como diferenciadores para a capacidade de equilibrar a gestão de curto e longo prazo. A referência “*executivos de mercado*” (ENTREVISTADO 10), sugere a percepção de que são profissionais com capacidade de criar perspectivas futuras, ver ao longe, projetar a empresa, através de uma base de vivências e experiências. Paradoxalmente, essa experiência passada, se for colocada em perspectiva através de um pensamento linear, sem a capacidade de analisar todas as novas variáveis no tempo, espaço e contexto, pode levar a soluções reducionistas. Isso é reforçado em expressões por vezes comuns nas organizações, tais como: **Isso já foi tentado e aqui não dá certo** ou **O jeito de fazer as coisas é este**.

O risco de uma visão reducionista dos aspectos emergentes no dia a dia das organizações para as experiências passadas é confrontado com a necessidade de acolher as múltiplas possibilidades do momento atual. O Entrevistado 10, por exemplo, utiliza a expressão: “*são muitos olhares, pontos de vista e se discute mais*” (ENTREVISTADO 10). Essa citação sugere espaço para aceitação da divergência e para a construção de uma convergência que traga soluções mais plurais e possivelmente mais efetivas para a realidade do mundo dos negócios hoje.

A experiência e os conhecimentos foram constantemente abordados como essenciais em posições de alta gestão no varejo. Os Entrevistados afirmam que “*o varejo muda muito, tudo é muito dinâmico*” (ENTREVISTADO 4). Contudo, o tema da busca de formação, conhecimento e atualização não foi frequente, aparecendo unicamente através de uma fala a respeito do quanto era positivo que, cada vez mais, executivos do varejo brasileiro estivessem participando de feiras e seminários internacionais. O Entrevistado 11 comenta:

O Brasil já é a maior delegação estrangeira que vai na NRF [National Retail Federation]⁶ agora. Ou seja, isso mostra o que? Que o executivo do varejo brasileiro está melhorando a sua tomada de decisão. Os executivos, eles estão muito mais olhando para as tendências corretas, para onde que o mercado está andando, de maneira menos empírica e muito mais científica [...] talvez venhamos, no varejo brasileiro, a colher bons frutos (ENTREVISTADO 11).

Considerando o conceito de Raisch e Birkinshaw (2008) sobre a ambidestria como a capacidade de uma organização alinhar, de forma eficiente, a gestão das demandas do negócio hoje enquanto, simultaneamente, se adapta às mudanças do ambiente, o conhecimento e a atualização das lideranças não devem ser entendidos como processos finitos, que possam ser vistos como concluídos, mas sim como um espiral constante. A não abordagem direta e clara desta necessidade de atualização constante sobre mercados e tendências levanta dúvidas sobre se os executivos percebem isso e qual o seu impacto no paradoxo do curto e longo prazo.

A falta de conhecimento e experiência no negócio, entre as lideranças estratégicas, foi amplamente abordada como fator de grande risco para as empresas. Neste ponto, o planejamento estratégico foi apontado como um processo de gestão poderoso, mas que pode se tornar ineficaz em decorrência da equipe que participa de sua construção. O Entrevistado 3 comenta: *“Não adianta eu colocar em um grupo de planejamento estratégico pessoas que não tem alcance. O planejamento vai ser falho”* (ENTREVISTADO 3).

Por vezes os Entrevistados são críticos com terceiros, mas também consigo mesmos, reconhecendo os impactos da falta de conhecimento formal ou implícito sobre o negócio. O Entrevistado 3 explica: *“[...] tem falhas por despreparo e eu acho que essas que são críticas. Então, nós falhamos muito por despreparo. E aí, a empresa sofre, não tem como negar isso”* (ENTREVISTADO 3). O Entrevistado 2 acrescenta:

[...] desde que eu entrei lá, foi muito mais no ‘achômetro’. Eu não sabia nem como funcionava o mercado. [...] O Conselho foi muito mais reativo a qualquer tipo de mudança do que o contrário. Claro, dentro do temor da falta de experiência, dentro da novidade, porque o Conselho também não tem experiência (ENTREVISTADO 2).

Cabe ressaltar que, entre os valores da empresa a qual pertencem os Entrevistados 2 e 3, está *“Somos especialistas em nosso negócio”* (DOCUMENTO DA EMPRESA 1), que foi um valor incorporado na última revisão dos documentos

⁶ National Retail Federation é a Feira de Varejo Internacional que ocorre todos os anos em New York, nos Estados Unidos.

norteadores. Isso pode ter sido colocado de forma explícita como meio de coibir que, no futuro, posições da alta gestão executiva possam ser ocupadas sem o devido conhecimento do negócio.

O Entrevistado 4 dá um exemplo de como ter conhecimento se reflete no desempenho do negócio:

[...] geralmente os estudos são internos mesmo, entre os diretores da empresa que conhecem bem o negócio, principalmente o nosso CEO, que é especialista no negócio, né? Então, a gente mesmo desenha as estratégias para combater todos esses concorrentes e todo o mercado [...] a gente trouxe de experiência do mix entre os executivos, isso fez com que os resultados acelerassem de forma rápida (ENTREVISTADO 4).

O comentário do Entrevistado 4 sobre os executivos terem conhecimento profundo do negócio e a capacidade de desenhar as estratégias competitivas está alinhado com a afirmação do Entrevistado 3: “[...] era muito despreparo e a empresa sofreu por este motivo” (ENTREVISTADO 3). Esses resultados reforçam a visão de Snowden e Boone (2007) sobre a ação da liderança acontecer em um mundo e em um ambiente de negócios complexo, que exige compreensão profunda do contexto, capacidade de abraçar a complexidade, e o paradoxo e a flexibilidade de adaptar seu estilo e liderança a um contexto de mudança e incertezas.

A liderança estratégica é baseada em decisões que possuem sua raiz na visão e no esforço para explorar diferentes oportunidades de crescimento, capazes de conduzir a organização a uma saúde de longo prazo (SEATON, 2018; WARRICK, 2017). Os Entrevistados demonstram acreditar que esta capacidade está diretamente relacionada a conhecimento e experiência. Para as organizações proporem e permanecerem competitivas em um ambiente de mercado mundial acirrado, seus líderes estratégicos precisam ser qualificados para construir organizações de alto desempenho, que são um local de trabalho de qualidade e que tem culturas organizacionais que atraem e retêm pessoas talentosas e altamente motivadas.

4.3.3 Continuum curto longo prazo

Esta subcategoria aborda o paradoxo curto e longo prazo como partes inseparáveis de um processo *continuum*⁷. Em diversos momentos, os Entrevistados afirmam a inseparabilidade do curto e longo prazo, mostrando-se céticos sobre o paradoxo e reforçando sua visão de um processo naturalmente único e indivisível.

⁷ *Continuum* é sequência ordenada ininterrupta, conjunto contínuo (DICIONÁRIO, 2020a).

Estas falas, no entendimento da autora, remetem à metáfora de um processo que desliza sobre uma linha comum, em um movimento de vai e vem. Esta percepção pode ser lida através da capacidade de ambidestria organizacional, que abarca a capacidade das organizações fazerem duas coisas diferentes ao mesmo tempo: gerenciar eficientemente a operação, e manter-se, ao mesmo tempo, adaptável aos requisitos futuros (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). O Entrevistado 1 explica:

Eu não consigo pensar em curto prazo sem pensar em longo prazo, porque para tu fazeres o longo prazo lá, tu tens que estabelecer o curto prazo para saber o passo a passo para chegar. [...] eu acho que não tem como fazer esse longo prazo sem estar com o curto prazo muito bem estruturado (ENTREVISTADO 1).

As colocações do Entrevistado 1 estão alinhadas com Smith, Lewis e Tushman (2016), quando afirmam que, sem o resultado de hoje, faltam as bases para chegar no amanhã. Sem as fundações que garantam a sustentabilidade no longo prazo, o futuro da organização também está ameaçado.

Outros Entrevistados, na mesma linha, abordam as inter-relações dinâmicas do todo. Aqui, cabe mencionar a contribuição de Morin (2005), quando afirma que, ao modificar a parte, o todo se reconfigura, e ao reconfigurar o todo, as partes se reconfiguram. Um dos Entrevistados aponta a situação que tem essa flutuação, abordando a realização do curto prazo em perspectiva para o futuro e, desse plano de longo prazo, ser compartimentado em ações de curto prazo. Para o Entrevistado 11: “[...] eu tenho que olhar para o curto prazo, né? Porque, se eu não tiver soluções que resolvam o meu curto prazo de hoje, ele acaba ficando um médio prazo ruim, então ele compromete o longo [prazo] (ENTREVISTADO 11). A percepção do *continuum* fica evidente na colocação do Entrevistado 5: “[...] os problemas não envelhecem bem [...]” (ENTREVISTADO 5). Ele ainda acrescenta: “[...] então, a gente vai passo a passo resolvendo o curto prazo e preparando a empresa para o longo [prazo]” (ENTREVISTADO 5).

As duas colocações, embora sejam oriundas de Entrevistados diferentes, se encontram como se fossem partes de uma mesma afirmação, se completam como um único *continuum*. Essas colocações reforçam a abordagem que afirma que as empresas de sucesso são capazes de conectar o presente e o futuro juntos, através de processos de transição com ritmo contínuo. Desenvolvem ideias semiestruturadas, *links* na linha do tempo e passos sequenciais que são as propriedades-chave para a mudança organizacional contínua, ampliação do pensamento complexo e evolução das suas capacidades principais (BROWN; EISENHARD, 1997).

Vive-se em uma cultura baseada no pensamento linear, que leva a escolhas polarizadas. A capacidade de enfrentar construtivamente a tensão das ideias opostas, em vez de escolher uma ou outra, e gerar uma resolução criativa na forma de uma nova ideia que contém elementos das ideias opostas, mas é superior a cada uma destas individualmente, é a capacidade de síntese do pensador integrativo (MARIOTTI, 2010; MARTIN, 2007).

4.3.4 O papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo

Esta subcategoria aborda o papel da comunicação como ferramental para envolver e comprometer os diversos níveis da hierarquia, tanto com as atividades do curto prazo quanto com os projetos de longo prazo e sustentabilidade da empresa. Esta subcategoria surgiu majoritariamente associada à subcategoria do Planejamento estratégico e o paradoxo curto e longo prazo, que será explorada a seguir.

Os Entrevistados apontam para a importância de ter um planejamento estratégico, no qual sejam definidos o que fazer e como fazer. Com isso em mãos, é possível envolver todas as áreas e níveis da organização, buscando ampliar a clareza de seu papel no todo. Os Entrevistados sugerem acreditar que a comunicação tem papel fundamental em engajar os colaboradores em um plano maior. Esta crença aparece em colocações como: “[...] *exatamente e bem definido, bem planejado. Que a empresa toda saiba, que todos os funcionários fiquem sabendo ‘onde nós queremos chegar, onde a empresa quer chegar’ e a comunicação é importante para isso [...]*” (ENTREVISTADO 9).

Uma percepção instigante que surge nas entrevistas foi a importância de ir além da busca do engajamento dos colaboradores com as metas e os planos da organização, visando que todos trabalhem em uma mesma direção, incluindo nesta equação o efetivo engajamento das lideranças com os planos que elabora. Uma liderança que desenvolva e promova, para todos os *stakeholders*, o senso de propósito da organização. A colocação do Entrevistado 9 é muito interessante: “[...] *eu faço um plano e eu comunico ele para toda organização. Então, antes de eu ‘desligar o rádio’, eu vou ter que pensar melhor, porque eu vou passar o maior mico, né? [...]*” (ENTREVISTADO 9). Esse trecho acrescenta o viés do engajamento da alta gestão com os próprios planos de metas que estabelece, e que a comunicação destes planos tem um efeito determinante neste processo. Surge, aqui, a consciência da

responsabilidade da liderança em desenhar o caminho e percorrer ele junto de todos os públicos.

Cabe às lideranças estratégicas elaborar os planos de longo prazo da organização, desenvolver as capacidades organizacionais, criar conexões e encontrar sinergias, e desenvolver a identidade organizacional (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016). Todo este processo de construção tem um dos seus pilares na comunicação interna, envolvendo conteúdos, formas e níveis de acesso à informação, que são direcionadores da cultura organizacional. As decisões neste sentido partem das crenças e vieses das lideranças e, ao reconhecer de forma consciente qual é sua sistemática de pensamento, o líder aprende a explorar os padrões de pensamento contidos em seu modelo decisório. Esta consciência pessoal ajuda o líder a não se perder no caminho, enfatizando detalhes e perdendo a visão do todo. É importante que as lideranças desenvolvam a consciência de que as escolhas que fazem, as decisões que tomam e o modo que endereçam e comunicam essas decisões modelam a cultura da organização.

Os líderes estratégicos são os responsáveis por envolver o time nas mudanças, desenvolvendo o trabalho em equipe no topo, dentro das equipes e entre as equipes. As pessoas gostam de estar envolvidas em algo maior e se motivam para cumprir as demandas necessárias do curto prazo para contribuir para uma agenda de longo prazo (MARGINSON; MCAUALAY, 2008). A importância desse envolvimento aparece na colocação do Entrevistado 9: “[...] *as pessoas querem saber o que estão fazendo, para onde estão indo [...]*” (ENTREVISTADO 9). O Entrevistado 1 traz uma contribuição no mesmo sentido ao dizer: “[...] *funcionário que está sabendo qual é a nossa ideia lá na frente, que está sendo colocado para fazer tudo isso junto conosco, quer ficar dentro da empresa*” (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 1 acrescenta: “[...] *a construção de algumas coisas que tu fazes no curto prazo, além de serem uma escadinha para chegar no longo prazo [...]*” (ENTREVISTADO 1). Considerando que a estratégia do paradoxo de curto e longo prazo seja orquestrada pelas lideranças estratégicas, e analisando a colocação do Entrevistado 1, é possível inferir que os degraus desta escada são, no dia a dia, construídos pelas linhas de profissionais táticos e operacionais. Se estes não souberem qual o contexto da escada, de onde ela vem, para onde leva e porque, é possível que surjam problemas de engajamento e, até mesmo, de qualidade do trabalho.

Cabe ao líder estratégico desenvolver e criar uma estratégia para comunicar uma visão mais ampla e de longo prazo, ajudando os colaboradores a conectar sua parte, sua micro atividade, com um contexto mais amplo. À alta liderança é importante a capacidade de inspirar, acrescentando significado aos objetivos comunicados, expressando propósitos de forma compreensível e simples como forma de engajar e manter as pessoas motivadas. Dessa maneira, ressignifica-se o papel do **que** e do **como**, no sentido de exigência de qualidade, que estão contidos nas tarefas de cada um. As lideranças devem ser capazes de influenciar os membros da equipe a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a empresa na construção de sua visão de futuro (ROWE, 2002; SIMSEK *et al.*, 2015; WARRICK, 2017).

4.3.5 O papel do planejamento estratégico no paradoxo curto e longo prazo

Embora o tema específico de planejamento estratégico não estivesse de forma evidente no roteiro semiestruturado, afluou na maioria das entrevistas, sendo abordado por 11 dos Entrevistados com um total de 26 citações. Os participantes apontam o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão muito importante para as empresas e uma das principais bases para trazer a gestão de longo prazo de forma mais clara e ativa para as discussões de curto prazo. Em suma, o planejamento estratégico, na percepção destes Entrevistados, é de fundamental importância para que o equilíbrio curto e longo prazo esteja na agenda das decisões da liderança estratégica. Eles trazem a decisão de fazer um planejamento estratégico com a **grande tomada de decisão** como o amplo guarda-chuva que dá o tom do curto e longo prazo nas demais decisões.

Alguns comentários demonstram o peso que é dado ao planejamento estratégico como um direcionador para o longo prazo. O Entrevistado 1 comenta:

Se a gente pensar agora em curto prazo e longo prazo, acho que 80% é curto prazo ainda. Mas a partir do ano que vem, com toda essa estruturação do planejamento estratégico, aí vai ser uma coisa que vai ficar mais meio a meio digamos assim [...] eu acho que o planejamento estratégico vai fazer uma modificação muito grande nisso e quero acompanhar muito de perto (ENTREVISTADO 1).

A afirmação do Entrevistado 11 demonstra o poder que é atribuído à ferramenta do planejamento estratégico: “[...] então, o que nos fez aterrissar olhando para frente foi essa dedicação ao planejamento estratégico. A gente não tinha aterrissado, a gente estava voando lá, né? [...]” (ENTREVISTADO 11). Colocações como “[...] o

varejo muda muito, é muito complicado [...] (ENTREVISTADO 4) e “[...] na realidade, as escolhas e prioridades estão no dia a dia, todo o dia. Exemplo, abriu um concorrente novo, você já tem que mudar o foco para lá” (ENTREVISTADO 5) demonstram o quanto os executivos se sentem pressionados a ficar direcionados para as decisões do dia a dia e têm dificuldade em colocar as análises de longo prazo na pauta. É provável que este peso dado ao planejamento estratégico venha desse contexto, pois ele seria uma garantia de que as empresas passam a ter uma linha mestre, um foco central para onde voltar, no caso de se perderem em meio às demandas variadas e constantes.

A frequência elevada de citações e o fato de todas terem sido favoráveis à utilização do planejamento estratégico como ferramenta fundamental para trabalhar o paradoxo curto e longo prazo são endossados por George, Walker e Monster (2019), que afirmam que é uma prática bem-sucedida em organizações públicas e privadas, e que tem consequências positivas para o desempenho organizacional. Os autores defendem o estabelecimento de metas, estratégias e planos concretos para que uma organização entenda o que deseja alcançar e saiba de que forma fazer isso. O planejamento estratégico é destacado como uma ferramenta potente no aprimoramento da eficácia organizacional.

Analisando as colocações, vale refletir sobre uma excessiva projeção sobre a força desta ferramenta de gestão, por vezes dando a impressão que retira do executivo a responsabilidade por manter os processos estratégicos, e coloca esse poder de escolha em um processo ferramental. Esta percepção fica evidente em colocações como: o planejamento estratégico **faz** tu pensares no longo prazo, ele **faz** estruturar o pensar no longo prazo.

Bhattacharyya (2019) questiona a adequação do planejamento estratégico em um mundo que demanda mudanças velozes. Os principais questionamentos abordam questões como excessiva racionalidade que pode inibir o pensamento estratégico e as tendências para a elaboração de planejamentos estratégicos estáticos. A colocação do Entrevistado 7 demonstra a percepção de um modelo de planejamento mais dinâmico, em um processo contínuo de retroalimentação: “[...] é a velocidade que você quer pisar no acelerador. Nós estamos planejados para andar a cem por hora, mas se as condições forem adversas, talvez a gente vá a setenta por hora, não a cinquenta por hora [...]” (ENTREVISTADO 7).

Segundo Rowe (2002), ser um líder estratégico em um cenário complexo e dinâmico é estar atento tanto às estratégias de impacto imediato, quanto à manutenção de metas de longo prazo, visando garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade do negócio no futuro. A colocação do Entrevistado 2 está alinhada com esta afirmação: “[...]a gente falou que ia seguir esses planos. ‘Ah, pegou fogo, não sei o que, beleza, bota lá 40%, 50% de energia aonde pegou fogo, mas mantém 50% nesses planos” (ENTREVISTADO 2). Quando os Entrevistados falam de manter os planos, mas alterar a **velocidade** ou a **energia** alocadas conforme o fluxo de mudanças, fica claro que trazem um modelo de planejamento estratégico mais flexível e adaptado às novas realidades complexas, uma trilha ao invés de um trilho.

4.3.6 Situação financeira da empresa e seus reflexos no paradoxo curto e longo prazo

A afirmação **o curto prazo é uma forma de preservação** foi uma constante nas entrevistas. Essa colocação vai ao encontro da teoria que, segundo Marginson e McAulay (2008) afirmam, a capacidade de agir certo no curto prazo é o caminho que cria espaço para trabalhar no longo prazo. Os Entrevistados, diversas vezes, associam a melhora das condições financeiras da empresa como base imprescindível para conseguir começar, ou ao menos a pensar, em possibilidades e projetos de longo prazo. O Entrevistado 1 refere dois momentos diferentes na empresa e como a situação financeira em cada um deles se refletiu na gestão do curto e longo prazo:

[no primeiro momento] [...] daí estava toda essa crise, todo mundo com medo, todo mundo assustado e ninguém conseguindo pensar lá na frente. Estava todo mundo pensando aqui: ‘O que nós vamos fazer hoje para vender essa mercadoria, para conseguir pagar as despesas’. [...] nossa visão era muito curto prazo para preservar a empresa. [...]. [no segundo momento] se a empresa não estivesse com essa estrutura financeira tão boa, eu acho que eu teria dificuldades em pensar a longo prazo e recebendo menos (ENTREVISTADO 1).

Nas colocações do Entrevistado 1, fica evidente que a situação financeira tanto serve para justificar não pensar a empresa no longo prazo, quanto como uma liberação para fazê-lo.

A citação do Entrevistado 5 deixa evidente o entendimento de que só conseguem pensar no longo prazo quando o curto prazo está, de certa forma, garantindo o resultado financeiro e que, muitas vezes, nem chega a ser uma escolha consciente, a questão nem está posta para a maioria: “Coisa que em uma empresa

que não está dando resultado, que ela está em plena transformação, tu estás apagando um incêndio e a liderança não consegue focar ou equilibrar o curto com o médio e longo prazo” (ENTREVISTADO 5). A metáfora do incêndio exemplifica a questão pois, durante um incêndio, o único objetivo é apagar o fogo e escapar, sem espaço para planejar ações preventivas para o futuro.

Estas colocações poderiam ser suportadas por um modelo de gestão ambidestro, que é a capacidade de gerenciar paradoxos e, simultaneamente, atingir objetivos que parecem divergentes ou mesmo contraditórios, como por exemplo: sobrevivência a curto prazo e crescimento de longo prazo, inovações incrementais e radicais, e competição *versus* cooperação (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Se as organizações deliberadamente trabalharem para desenvolver a ambidestria estrutural, contextual ou de liderança, terão muito mais chances de não ficarem tão vulneráveis às condições financeiras, que como visto anteriormente, em um país com instabilidade econômica e política como o Brasil, que tendem a ser recorrentes.

É importante destacar que implantar um modelo de gestão ambidestro parte de uma intenção estratégica convincente, que justifique seus objetivos. Normalmente, os gestores intermediários tendem a descartar projetos que se constituam em ameaças futuras e concentrar esforços naqueles com ganhos no curto prazo. Visão e valores criam a identidade para promover cooperação e confiança em uma perspectiva de longo prazo. Para esse modo de fazer as coisas ser disseminado pela organização, é fundamental que a equipe sênior tenha consenso sobre a importância do modelo ambidestro para o negócio pois, caso contrário, irão resistir ao esforço necessário para sua prática, diminuindo a cooperação e aumentando a competição por recursos, o que irá dificultar a execução (O'REILLY III; TUSHMAN, 2011). Desenvolver o modelo de gestão ambidestro passa por modelar comportamentos através de valores que suportem e referendam a prática destes.

A importância de desenvolver esse pensamento ambidestro fica evidente quando observa-se a colocação do Entrevistado 2: “[...] *mas, no momento que a água subir de novo, acho que a gente não se manterá firme e forte ainda para dizer ‘Não, a gente combinou que ia fazer isso, então vamos fazer isso’*” (ENTREVISTADO 2). Essa citação demonstra que o Entrevistado 2 acredita que o ideal seria agir diferente, mas não confia que a empresa tenha o modelo de gestão adequado para isso. Esta empresa está em um bom momento de resultados, conforme aponta o Entrevistado 1, que é gestor da mesma empresa: “*Se a empresa não estivesse com essa estrutura*

financeira tão boa, eu acho que eu teria dificuldades em pensar a longo prazo e recebendo menos” (ENTREVISTADO 1). É possível sugerir que, se a empresa começar a desenvolver o modelo de gestão ambidestro, poderá agir de forma diferente em relação à previsão do Entrevistado 2 frente a alguma dificuldade financeira, ou seja, fazer o que estava combinado com foco nos projetos e objetivos de longo prazo.

4.4 SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES

O Quadro 7 apresenta a consolidação dos objetivos da presente pesquisa e os principais resultados.

Quadro 7 – Consolidação dos objetivos específicos e resultados

(Continua)

Objetivo geral	Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias	Descrição	Trechos relevantes
Analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro (continua)	Verificar qual a percepção que os executivos de empresas varejistas de grande porte no Sul e Sudeste do Brasil possuem sobre o tema paradoxo entre curto e longo prazo na gestão (continua)	Percepção dos executivos – Paradoxo curto e longo prazo (continua)	Bônus executivo	Como a metodologia do bônus executivo se reflete na tomada de decisão com reflexos na gestão de curto e longo prazo.	<p>[...] se eu tiver um direcionamento de bônus que é palpado em resultados que sejam conseguidos no curto prazo, ele vai direcionar para isso. Eu vejo que aqui a gente tem um equilíbrio (ENTREVISTADO 11).</p> <p>Quer dizer, tu entregas melhor a venda, prejudica o resultado e paga bônus de repente, né? [...] outra coisa no curto prazo, a própria manutenção, deixar de trocar uma lâmpada, de fazer uma [manutenção] preventiva em uma loja. Tu economizas em clips e essa conta vem daqui um ano (ENTREVISTADO 5).</p>
			Conhecimento e experiência dos executivos	Como o conhecimento e a experiência dos líderes estratégicos no segmento se reflete no paradoxo curto e longo prazo.	<p>[...] vieram muitos executivos de mercado, de grandes companhias, com visão de mercado, multinacionais. Isso qualificou as discussões, são mais olhares, perspectivas, pontos de vista, se discute mais e isso levou a ampliar esse equilíbrio (ENTREVISTADO 10).</p> <p>[...] não tinha visão de empresário – sabia as coisas porque o pai contava em casa – era um redemoinho de informações e de decisões que ela tinha que tomar que ela não tinha tempo de pensar lá para frente (ENTREVISTADO 1).</p>
			Continuum curto e longo prazo	O curto e o longo prazo como partes de um único continuum.	<p>[...] esses assuntos longo e curto prazo se misturam (ENTREVISTADO 9).</p> <p>Então, eu não consigo pensar em curto prazo sem pensar em longo prazo, porque para tu fazeres o longo prazo lá, tu tens que estabelecer o curto prazo para saber o passo a passo para chegar (ENTREVISTADO 1).</p>

Quadro 7 – Consolidação dos objetivos específicos e resultados

(Continuação)

Objetivo geral	Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias	Descrição	Trechos relevantes
Analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro (continuação)	Verificar qual a percepção que os executivos de empresas varejistas de grande porte no Sul e Sudeste do Brasil possuem sobre o tema paradoxo entre curto e longo prazo na gestão (continuação)	Percepção dos executivos – Paradoxo curto e longo prazo (continuação)	O papel da comunicação no paradoxo e curto longo prazo	Qual o papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo nas empresas.	<p><i>Que a empresa toda saiba, que todos os funcionários fiquem sabendo ‘onde nós queremos chegar, onde a empresa quer chegar’, e a comunicação é importante para isso e, enfim... acho que cabe aí a administração da empresa conduzir essa comunicação e essa construção deste planejamento (ENTREVISTADO 9).</i></p> <p><i>Tem que deixar isso clarificado na mente de toda a liderança, onde nós estamos, onde queremos chegar e de que forma. Uma ou duas vezes por ano, precisamos lembrar qual a nossa trajetória, se teve desvio ou não, e o que vamos fazer para recuperar o caminho (ENTREVISTADO 10).</i></p>
			O papel do planejamento estratégico no paradoxo curto e longo prazo	Como o fato de possuir um plano estratégico formal influencia o paradoxo de curto e longo prazo.	<p><i>[...] paradoxo curto e longo prazo está presente porque temos um plano claro e desafiador de crescimento para os próximos 4 anos. Então, estamos de forma recorrente olhando e discutindo como estamos em relação a este plano. Avaliamos as escolhas para ver se vão contribuir para o plano (ENTREVISTADO 10).</i></p> <p><i>Então, se a gente pensar agora em curto prazo e longo prazo, acho que 80% é curto prazo ainda. Mas a partir do ano que vem, com toda essa estruturação do planejamento estratégico, aí vai ser uma coisa que vai ficar mais meio a meio, digamos assim (ENTREVISTADO 1).</i></p>

Quadro 7 – Consolidação dos objetivos específicos e resultados

(Continuação)

Objetivo geral	Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias	Descrição	Trechos relevantes
Analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro (continuação)	Verificar qual a percepção que os executivos de empresas varejistas de grande porte no Sul e Sudeste do Brasil possuem sobre o tema paradoxo entre curto e longo prazo na gestão (conclusão)	Percepção dos executivos – Paradoxo curto e longo prazo (conclusão)	Situação financeira da empresa e seus reflexos no paradoxo curto e longo prazo	Como a situação financeira da empresa influencia o paradoxo curto e longo prazo.	<p><i>[...] um não pode viver sem o outro, mas o de curto prazo, por um período de crise – externo ou interno – é viável, e tu não tem que te culpar por fazer, porque tu estás fazendo para proteger um patrimônio que é teu (ENTREVISTADO 1).</i></p> <p><i>Daí o longo prazo é naturalmente sacrificado para você poder sobreviver. Aí, eu já vivi situações assim no passado, sei como que isso é. Não dá para você falar de planejamento de longo prazo quando você não tem dinheiro para pagar o fornecedor hoje (ENTREVISTADO 7).</i></p>
	Examinar que aspectos da organização, na percepção dos executivos, estão influenciando na tomada de decisão com viés de curto ou longo prazo (continua)	Aspectos e especificidades da organização (continua)	Adequação da estrutura das áreas	Estrutura organizacional adequada às demandas do negócio em termos de quantidade, qualidade e alocação dos profissionais, e os reflexos no paradoxo curto e longo prazo.	<p><i>[...] até com a reestruturação das áreas – de uma forma mais afastada, e consegue visualizar o futuro. [...] operações a gente nem tinha estruturado, então isso já resume o quão curto prazo a gente pensava. Curto não, era imediato (ENTREVISTADO 2).</i></p> <p><i>O resultado da empresa em 2018 foi muito ruim em função de ter uma equipe muito fraca, por ter uma mentalidade de baixo investimento nos profissionais. [...] que caiba nesse salário aqui. Então, tinha muita gente aqui que estava aqui há muito tempo contratada pela lealdade e por ganhar pouco. ‘Ah, ele não rouba e ganha pouco, então ele é bom’. Então, só que a capacidade dele de gerar resultado era mínima, a inteligência... (ENTREVISTADO 7).</i></p>

Quadro 7 – Consolidação dos objetivos específicos e resultados

(Continuação)

Objetivo geral	Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias	Descrição	Trechos relevantes
Analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro (continuação)	Examinar que aspectos da organização, na percepção dos executivos, estão influenciando na tomada de decisão com viés de curto ou longo prazo (conclusão)	Aspectos e especificidades da organização (conclusão)	Gestão por executivos profissionais e acionistas donos, e quais aspectos diferenciadores	Quais os principais aspectos diferenciadores entre empresas com acionistas donos na alta gestão daquelas geridas exclusivamente por executivos profissionais, e seus reflexos no paradoxo curto e longo prazo.	<p><i>[...] pela composição familiar e a forma como ela está estabelecida, ela é uma empresa que vive muito dos ciclos anuais de gestão. E ela não tem de fato uma visão de longo prazo, né? (ENTREVISTADO 12).</i></p> <p><i>Muito curto prazo e muito subjetivo, muito com base no feeling mesmo, né? E o dono tem essa característica, porque ele pode agir com base no feeling com o dinheiro dele (ENTREVISTADO 6).</i></p> <p><i>[...] onde o sócio está na execução, a gente percebe claramente também que as decisões ao final são tomadas de forma diferente. Na maioria das vezes, acaba pesando a visão de quem realmente quer a perenidade do negócio (ENTREVISTADO 8).</i></p>
	Mapear as experiências de tomada de decisão, considerando o paradoxo de curto-longo prazo (continua)	Experiências de tomada de decisão com viés de curto e longo prazo (continua)	Capacidade de análise	Qual o nível de capacidade analítica das lideranças estratégicas e seus reflexos no paradoxo curto e longo prazo.	<p><i>[...] muitas vezes, o longo prazo, ele é pensado, mas na minha visão, a gente acaba errando muitas vezes o longo prazo por decisões menos analíticas, né? Decisões mais sintéticas (ENTREVISTADO 11).</i></p> <p><i>[...] ao passo em que a gente entendia que um determinado diretor, ele não performava, a gente não conseguia entender o porquê ele não performava, mas a decisão era: 'Bom, vamos trocar o diretor' (ENTREVISTADO 12).</i></p>

Quadro 7 – Consolidação dos objetivos específicos e resultados

(Conclusão)

Objetivo geral	Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias	Descrição	Trechos relevantes
Analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro (conclusão)	Mapear as experiências de tomada de decisão, considerando o paradoxo de curto-longo prazo (conclusão)	Experiências de tomada de decisão com viés de curto e longo prazo (conclusão)	Contexto da decisão	Qual a percepção dos executivos sobre características do contexto interno e externo na empresa e seus reflexos na tomada de decisão.	<p><i>[...] aqui a gente tem de fato um perfil extremamente conservador [...]isso sim condiciona que passos mais ousados ou mais agressivos dependam sim de resultados de curto prazo (ENTREVISTADO 12).</i></p> <p><i>A indefinição da questão política nos deixou parados, estávamos em dúvida do que ia acontecer e ficamos tempo demais parados esperando ver o que ia dar. Algumas coisas não tinham muito risco, poderíamos ter feito, aproveitado a oportunidade e não fizemos (ENTREVISTADO 9).</i></p>
			Stakeholders	Qual o impacto de um modelo de gestão focado nos stakeholders no paradoxo de curto e longo prazo.	<p><i>São três colunas básicas lá que vão segurar esse negócio de varejo, né? [...] eu tenho três colunas que eu sempre olho, né? Cliente, colaborador e acionista. São eles que seguram (ENTREVISTADO 11).</i></p> <p><i>[...] muitas vezes, os projetos de longo prazo não dão certo por culpa da empresa ou das pessoas envolvidas não acreditarem que aquilo pode trazer um benefício para toda organização (ENTREVISTADO 9).</i></p>

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

O entendimento dos resultados do trabalho parte da percepção da liderança estratégica. Durante as entrevistas, foi identificado que o paradoxo curto e longo prazo, e sua influência no processo decisório, não é um tema presente no dia a dia da gestão. O tema aparece no farol, é algo que não gera estranhamento, tanto que, ao serem expostos ao tema paradoxos de curto e longo prazo, a maioria dos Entrevistados mostrou-se interessada, com expressões como **faz sentido** e **interessante o tema**, mas dando a perceber, ao Entrevistador, que este não é um assunto que está presente ou que é abordado de forma clara e intencional em seus processos de análise e tomada de decisão.

Analisando os dados empíricos, é possível propor a alocação dos elementos que emergiram em dois espaços: o ambiente e os influenciadores. O **ambiente** é onde ocorrem as manifestações e as interações. Os **influenciadores** são aqueles aspectos que dão o tom. Contudo, cabe destacar a evidência que são todos parte de um mesmo processo, o que pode ser entendido, na perspectiva de Pascal (2001), que todas as coisas são causadas e causantes, ajudadas e ajudantes, mediatas e imediatas. Todas se mantêm juntas através de um laço natural e invisível, que liga as mais afastadas e as mais diferentes e, portanto, é impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, assim como conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes.

O paradoxo curto longo prazo é abordado pelos Entrevistados como um *continuum* sobre o qual a empresa desenvolve seus movimentos de gestão, mas a maioria afirma que tendem a ficar mais tempo voltados para o curto prazo. Eles costumam associar essa característica de gestão a algo que julgam inerente ao varejo, com colocações como **o varejo é diferente, é tudo muito rápido, muda tudo todo dia**.

Nas entrevistas, emergiu o trinômio planejamento estratégico, comunicação, e conhecimento e experiência, em um processo apresentado como dinâmico e complementar. O conhecimento e a experiência do grupo de líderes estratégicos surgem como base para desenvolver o planejamento estratégico. Este, por sua vez, é colocado a serviço de organizar e garantir que esse conhecimento gere ações e atividades de forma organizada ao longo do tempo.

A experiência e o conhecimento são percebidos como fundamental para a elaboração de plano estratégico, sendo a base para uma boa capacidade de análise das situações e dos contextos internos e externos à organização, necessários para a tomada de decisão, visto que elaborar um plano passa por um processo de escolhas.

Se o profissional possuir pouca experiência e conhecimento, terá limitações mais acentuadas neste processo. Um dos Entrevistados aborda o tema fazendo o paralelo entre longo prazo e longo alcance, salientando: “*Não adianta eu colocar em um grupo de planejamento estratégico pessoas que não tem alcance. O planejamento vai ser falho*” (ENTREVISTADO 3). Ele acrescenta: “*eu entendo que há a necessidade de uma visão de longo prazo e talvez mais do que longo prazo, de longo alcance*” (ENTREVISTADO 3).

É possível analisar a expressão **longo alcance** indo além do conhecimento e da experiência, incluindo a capacidade de acessar os eventos e as situações através de pensamento estratégico e complexo, que traz a possibilidade de não se limitar a decisões lineares e excludentes, com excessivo foco no **ou** ao invés do **e**. Uma estratégia de pensamento que não seja redutora nem totalizante, mas reflexiva, que acolha e interligue as diferentes dimensões do real.

A comunicação é apresentada como um fio condutor, que deve dar conta de incluir todas as partes interessadas nesta construção, através da conexão de iniciativas e projetos, alinhando tudo para um propósito amplo. Envolver todas as partes passa por comunicar adequadamente, a estes públicos, o que aparece na verbalização: “*Que a empresa toda saiba, que todos os funcionários fiquem sabendo 'onde nós queremos chegar, onde a empresa quer chegar'*” (ENTREVISTADO 9). As pessoas gostam de estar envolvidas em algo maior, e se motivam para cumprir as demandas necessárias do curto prazo para contribuir para uma agenda de longo prazo (MARGINSON; MCAUALAY, 2008). Uma questão especialmente interessante, levantada por um dos Entrevistados, foi a importância de engajar aos próprios líderes estratégicos que elaboram os planos pois, uma vez que os deem a conhecer a todos os públicos e não os implementem, serão questionados e vão **pagar mico**.

A situação financeira da empresa foi apresentada como um dos aspectos com grande capacidade de influenciar a gestão do paradoxo curto e longo prazo, sendo mencionada por vezes como a condição básica para pensar no longo prazo. Essa percepção deixa clara uma visão ainda linear, onde o **ou** é muito mais presente no contexto de análise. Colocações como **se eu não estou em um bom momento financeiro, eu não consigo pensar no longo prazo** deixam clara essa dicotomia entre as possibilidades. Essa crença forte e enraizada aparece como um dos possíveis limitadores para o modelo de gestão focado no paradoxo do **e**, em que

possibilidades aparentemente conflitantes são compostas em um ambiente ambidestro.

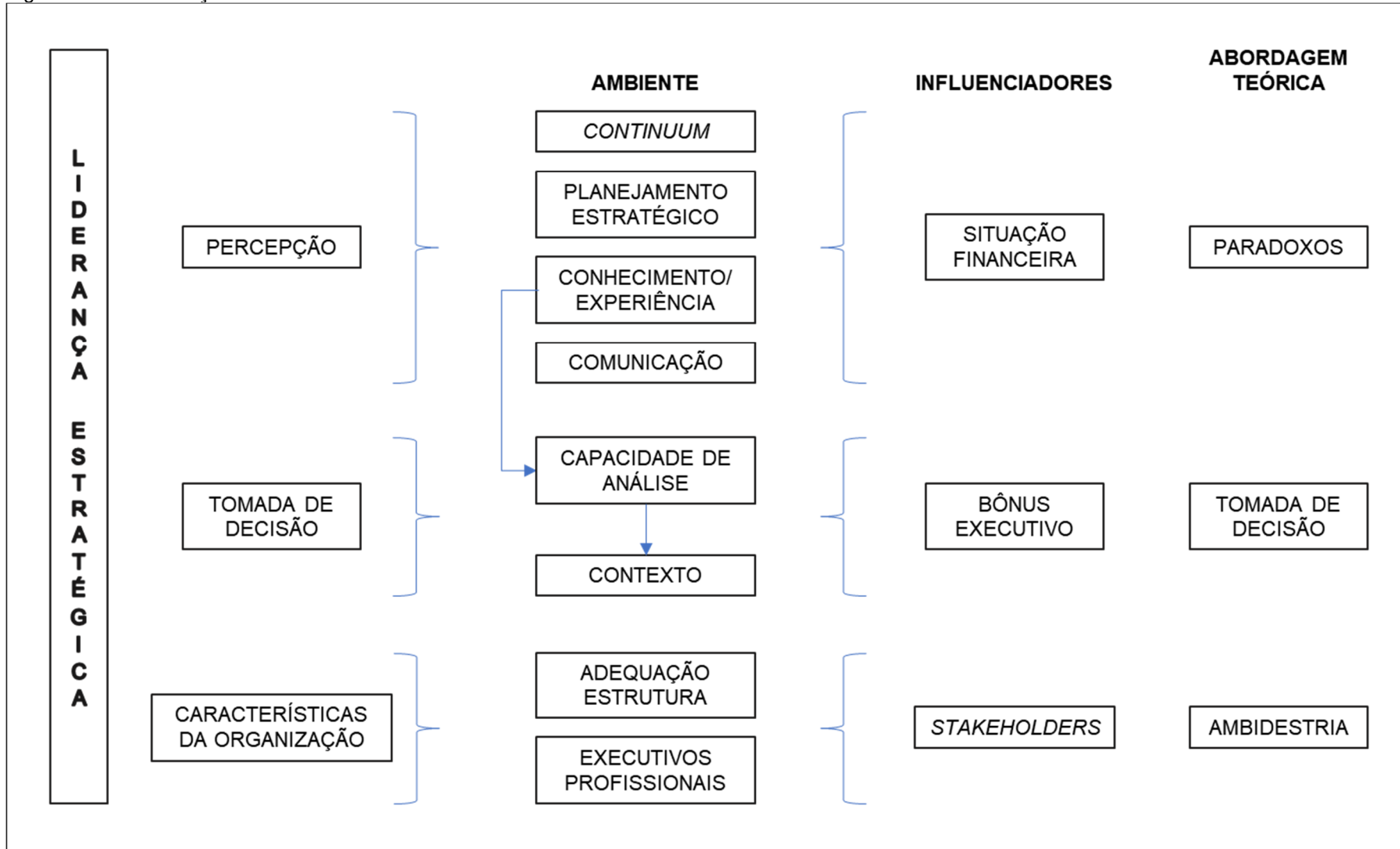
Outro ponto colocado em perspectiva foi o ambiente do espaço organizacional, ancorado principalmente nos aspectos da adequação da estrutura, no que tange a quantidade e qualidade dos profissionais, e na composição do grupo de executivos, sejam executivos profissionais ou acionistas. Estes foram amplamente denominados como **donos**.

O modelo de gestão focado nos *stakeholders*, em que todas as partes interessadas são incluídas no processo de análise de possibilidades, tomada de decisão e elaboração dos planos de longo prazo, é percebido como um grande potencial de influência na gestão do paradoxo curto e longo prazo. Expressões como “*eu vou perder esses dois*” (ENTREVISTADO 11) se referem a planos onde uma das três principais partes interessadas (acionistas, clientes e colaboradores), na visão do Entrevistado 11, não tem seus interesses e necessidades avaliados quando um plano é construído. Outra expressão que confirma essa percepção é “*a gente morre antes de chegar no longo prazo*” (ENTREVISTADO 11), se referindo a não incluir a perspectiva do cliente na elaboração de um plano de longo prazo.

A experiência de tomada de decisão ocorre com o viés das percepções do ambiente, em que a capacidade de análise é destacada como fundamental, com influência direta na capacidade de leitura de contexto interno e externo da organização. Isso é percebido como determinante para uma boa tomada de decisão. O conhecimento e a experiência novamente foram abordados e aparecem como pré-requisitos importantes para a capacidade de análise.

O desenho da metodologia do bônus executivo foi apontado como um aspecto com grande influência nos processos de tomada de decisão, agindo como um direcionador para a gestão focada no curto ou longo prazo. Cabe ressaltar que o bônus foi descrito como uma figura viva da cultura, pois é elaborado sob critérios que representam as crenças culturais, ao mesmo tempo que retroalimenta a cultura. Entretanto, a falta de conhecimento e experiência são vistos como riscos para uma boa capacidade de análise e, conseqüentemente, de leitura de contexto. Esta dificuldade pode levar à miopia gerencial no momento de definir as bases do bônus, direcionando os esforços e as escolhas para situações que direcionem excessivamente para o curto prazo. O Figura 5 apresenta a consolidação do entendimento dinâmico.

Figura 5 – Consolidação do entendimento dinâmico



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida tem, como objetivo principal, analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro. Os objetivos específicos estudados foram: (a) Verificar qual a percepção que os executivos de empresas varejistas de grande porte no Sul e Sudeste do Brasil possuem sobre o tema paradoxo entre curto e longo prazo na gestão; (b) Examinar que aspectos da organização, na percepção dos executivos, estão influenciando na tomada de decisão com viés de curto ou longo prazo; e (c) Mapear as experiências de tomada de decisão, considerando o paradoxo de curto-longo prazo.

Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas Liderança e Paradoxos Estratégicos, Ambidestria Organizacional e Liderança Ambidestra, e Tomada de Decisão. Foram coletados dados empíricos através de 12 entrevistas conduzidas com o auxílio de um roteiro semiestruturado, com executivos da alta gestão de empresas brasileiras de varejo de grande porte das regiões Sul e Sudeste do país. Como resultado, foram identificadas três categorias principais: Aspectos e especificidades da organização, Experiências de tomada de decisão, e Percepções dos executivos – Paradoxos de curto e longo prazo.

De cada uma destas categorias emergiram subcategorias, a partir de temas elencados pela pesquisadora *a priori* e de assuntos que surgiram naturalmente *a posteriori*, durante as entrevistas. Da categoria Aspectos e especificidades da organização emergiram as subcategorias: Adequação das estruturas organizacionais e Aspectos diferenciadores da gestão por executivos profissionais ou acionistas donos. As subcategorias Capacidade de análise, Contexto da decisão e *Stakeholders* emergiram da categoria Experiência de tomada de decisão. A categoria Percepções dos executivos – Paradoxos de curto e longo prazo foi a que emergiu o maior número de subcategorias, sendo elas: Bônus executivo, Conhecimentos e experiências das lideranças estratégicas, *Continuum* curto e longo prazo, O papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo, O papel do planejamento estratégico no paradoxo curto e longo prazo, e A situação financeira da empresa e seus reflexos no paradoxo curto longo prazo.

Entre as subcategorias, algumas emergiram *a posteriori*, pois não estavam no campo de possibilidades elencadas pela pesquisadora. Essas subcategorias são

Aspectos diferenciadores da gestão por executivos profissionais ou acionistas donos, *Stakeholders*, *Continuum* curto e longo prazo e O papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo.

Embora tenham sido observadas algumas características diferenciadoras para as percepções e as citações entre membros com dados sociodemográficos diversos, não ocorreram vieses significativos de diferenças entre estes. O Bônus executivo já havia sido abordado durante a elaboração da fundamentação teórica, mas emergiu com maior intensidade do que previsto, sugerindo que é percebido como muito importante pelos Entrevistados, e que é tanto um reflexo como uma causa do modelo de gestão e da cultura que este representa. Este fato sugere que é interessante um maior aprofundamento do tema em pesquisa posterior.

Algumas subcategorias foram abordadas de forma conjunta, demonstrando que são percebidas como próximas e complementares, como Conhecimento e experiência das lideranças estratégicas, O papel do planejamento estratégico no paradoxo curto e longo prazo, e O papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo. As citações sobre essas subcategorias demonstram que são percebidas com capacidade de potencializar ou fragilizar umas às outras. Por exemplo, se a liderança estratégica não possui conhecimento e experiência adequadas às necessidades do negócio, os planos elaborados para o longo prazo podem ser inadequados. Mesmo que não sejam, se não forem comunicados a todas as partes interessadas, com conteúdo e meios pertinentes às necessidades destas, correm risco de perder efetividade em sua execução de longo prazo.

A categoria Conhecimento e experiência das lideranças estratégicas foi também associada em muitos momentos à capacidade de análise e contexto da decisão, as quais sugerem ser percebidas como uma base fundamental para a elaboração de um plano estratégico consistente. Esse plano é capaz de mobilizar as estruturas organizacionais para a execução da estratégia no longo prazo. A conexão entre subcategorias na abordagem do equilíbrio do paradoxo curto e longo prazo na gestão permite inferir que desenvolver o pensamento integrativo entre as lideranças estratégicas, desenvolvendo sua capacidade de abordagem integral de paradigmas inicialmente percebidos como separados, em uma rede inter-relacionada, enriquece mutuamente os caminhos, as alternativas e as soluções para equilibrar o paradoxo curto e longo prazo (WILBER, 2008).

REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, A. M. *et al.* Knowledge management, decision-making style and organizational performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p.104-114, 2019.
- BALSAM, S.; FERNANDO, G. D.; TRIPATHY, A. The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 2, p. 187-193, 2011.
- BARDIN, L. **L'análise de Contenu**. [s.l.]: Presses Univesitaires de France, 1977.
- BAUER, R. **Gestão da mudança: Caos e complexidade nas organizações**. [s.l.]: Atlas, 2008.
- BEASHEARS, J.; GINO F. Leaders as decision architects structure your organization's work to encourage wise choices. **Harvard Business Review**, p. 52-62, 2015.
- BHATTACHARYYA, S. S. Development of na integrated perspective on strategy implementation. **The Indian Journal of Industrial Relations**, v. 55, n. 2, p. 306-320, 2019.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2012. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 28 mar. 2020.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 1-34, 1997.
- CLAYTON, S. 6 Sinais que sua Cultura Corporativa é um risco. **Harvard Business Review**, 19 dez. 2019. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/6-sinais-de-que-sua-cultura-corporativa-e-um-risco/>. Acesso em: 31 mar. 2020.
- CNC. **[sem título]**. Brasília, DF: CNC, [2020]. Disponível em: <http://www.cnc.org.br/>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- CONTINUUM. *In*: DICIONÁRIO Michaelis da Língua Portuguesa, 2020. [s.l.]: Melhoramentos, 2020a. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=8QWB>. Acesso em: 31 mar. 2020.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; SOUSA, M. Como podem as organizações gerir paradoxos? **Análise Psicológica**, v. 34, n. 3, p. 309-323, 2016.

DODGSON, M. Collaboration and innovation management. *In*: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. (Eds.). **The Oxford Handbook of Innovation Management**. [s.l.]: Oxford University Press, 2014. p. 462-481.

DUNCAN, R. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *In*: KILLMAN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVEN, D. (Eds.). **The management of organization**. New York: North Holland, 1976. p. 167-188.

FENWICK, M.; VERMEULEN, E. P. M. The future of capitalism: 'Un-corporating' corporate governance. **Lex Research Topics in Corporate Law & Economics Working Paper**, n. 2016-4, 2016.

FISCHER, E.; CASTILHOS, R. B.; FONSECA, M. J. The qualitative interview in marketing and consumer research: Paradigmatic approaches and guideline. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 67-79, 2014.

FITZGERALD, D. R.; MOHAMMED, S.; KREMER, G. O. **Differences in the way we decide**: The effect of decision style diversity on process conflict design teams. **Personality and Individual Differences**, v. 104, p. 339-344, 2017.

FITZGERALD, F. S. **The crack-up**. [s.l.]: In. E. Wilson, 1945.

FLICK, U. **Design qualitative research**. [s.l.]: The Sage Qualitative Research, 2007.

FRY, L. W. Introduction to the leadership quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 5, p. 619-622, 2005.

GEORGE, B.; WALKER, R. M.; MONSTER, J. Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. **Public Administration Review**, v. 79, ISS6, p. 810-819, 2019.

GRAHAM, J.; HARVEY, C.; RAIGOPAL, S. The economic implications of corporate financial reporting. **Journal of Accounting and Economics**, v. 40, 3-73, 2005.

HARRIS, A. S. **Living with paradox**: An introduction to Jungian Psychology. New York: Albany Publisher; Wadsworth Pub Co, 1996.

HAVERMANS, L. A. *et al.* Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. **Human Resource Management**, v. 54, n. S1, p. s179-s200, 2015.

IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio – PAC**. Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?=&t=resultados>. Acesso em: 30 mar. 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**. [s.l.]: Campus, 2008.

LAVERTY, K. J. Economic "short-termism": The debate, the unresolved issues, and the implications for management practiced and research. **Academy of Management**, v. 21, n. 3, p. 825-860, 1996.

- LAVERTY, K. J. Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long-term. **Management Decision**, v. 42, n. 8, p. 949-962, 2004.
- LEWIS, M. W.; ANDRIOPOULOS, C.; SMITH, W. K. Paradoxical leadership to enable strategic agility. **California Management Review**, v. 56, n. 3, p. 58-77, 2014.
- LLOYD, B.; THUROW, L. The future of capitalism. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 18, n. 2, p. 93-98, 1997.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARCHISOTTI, G. G.; DE DOMINGOS, M. L. C.; ALMEIDA, R. L. D. E. Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. **Revista de Administracao Mackenzie**, v. 19, n. 3, p. [1-26], 2018.
- MARGINSON, D.; MCAULAY, L. Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 273-292, 2008.
- MARIOTTI, H. **Pensamento complexo: Suas aplicações à liderança, aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. 2. ed. [s.l.]: Atlas, 2010.
- MARQUES, M. A. J.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança ambidestra e inovação: A evolução de uma ideia. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN, VIII., 2018, Guadalajara. **Anais [...]**. Guadalajara: [s.n.], 2018. p. 1-15.
- MARTIN, R. **The opposable mind: How successful leaders win through integrative thinking**. [s.l.]: Harvard Business School Press, 2007.
- MORGADO, M. Especial varejo. **GV Executivo**, v. 16, p. 33-35, 2017.
- MORIN, E. **O método**. Tradução: Ilana Heineberg, Marina Lobo e Juremir Machado da Silva. [s.l.]: Editora Sulina, 2005.
- NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 935-955, 2007.
- O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. **California Management Review**, v. 53, n. 4, p. 5-22, 2011.
- PAC 2017: Pessoal ocupado no comércio cresce 29,9% em dez anos. **Agência IBGE Notícias**, 27 jun. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24899-pac-2017-pessoal-ocupado-no-comercio-cresce-29-9-em-dez-anos>. Acesso em: 30 mar. 2020.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PASCAL, B. **Pensamentos**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

PATTON, J. R. Intuition in decisions. **Management Decision**, v. 41, n. 10, p. 989-996, 2003.

PERCEPÇÃO. *In*: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa, 2020. Lisboa: Priberam Informática, 2020b. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/percep%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 30 mar. 2020.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.

REZ, R. **Marketing de conteúdo: A moeda do século XXI**. [s.l.]: Editora DVS, 2017.

ROSING, K.; ROSENBUSCH, N.; FRESE, M. Ambidextrous leadership in the innovation process. *In*: **Innovation and International Corporate Growth**. [s.l.]: Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 191-204.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.

SARGUT, G.; MCGRATH, R. G. Learning to live with complexity: How to make sense of the unpredictable and the undefinable in today's hyperconnected business world. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 9, p. 68-76, 2011.

SEATON, L. J. The relationship of confucian dynamism and the strategic leader: An upper echelon theory perspective. **International Journal of the Academic Business World**, v. 12, n. 1, p. 113-119, 2018.

SELLTIZ, C.; COOK; WRIGHTSMAN, L. S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: Delineamentos de pesquisa**. [s.l.: s.n.], 1974.

SIMSEK, Z. *et al.* Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed? **Journal of Management Studies**, v. 52, n. 4, p. 463-478, 2015.

SMITH, W. K. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1592-1623, 2014.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W.; TUSHMAN, M. L. "Both/and" leadership: Don't worry so much about being consistent. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 5, p. 62-70, 2016.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A. Leader's framework. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 11, p. 68-76, 2007.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VAROTTO, L. F. Varejo no Brasil: Resgate histórico e tendências. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 3, p. 429-443, 2018.

VERBONCU, I.; CONDURACHE, A. About managers, competence and efficiency. **Review of International Comparative Management**, v. 16, n. 3, p. 314-323, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. [s.l.]: Atlas, 2012.

WALDMAN, D. A.; BOWEN, D. E. Learning to be a paradox-savvy leader. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 3, p. 316-327, 2016.

WARRICK, D. D. The urgent need to educate present and future leaders in organization development and change. **OD Practitioner**, v. 49, n. 3, p. 52-58, 2017.

WILBER, K. **The integral vision**. Boston: Integral Books, 2008.

ZACHER, H.; WILDEN, R. G. A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 87, n. 4, p. 813-820, 2014.

ZANDER, T. *et al.* Intuitive decision making as a gradual process: Investigating semantic intuition-based and priming-based decisions with Fmri. **Brain and Behavior**, v. 6, n. 1, e00420, p. 1-22, 2015.

APÊNDICE A – Resumo dos artigos

(continua)

Artigo	Resumo
Zacher e Wilder (2014)	A liderança ambidestra envolve uma combinação de comportamentos que estimulam um comportamento exploratório nos funcionários (comportamento de abertura) e comportamentos que facilitam a exploração de ideias (comportamento de fechamento). A hipótese foi de que a interação entre os comportamentos diários de abertura e fechamento dos líderes (ou seja, liderança ambidestra) prediz o desempenho cotidiano dos funcionários. Os resultados com base nos dados da rotina diária fornecidos por 113 funcionários em cinco dias úteis corroboram esta hipótese: o desempenho inovador relatado diariamente foi maior quando os comportamentos diários de abertura e fechamento eram altos.
Havermans <i>et al.</i> (2015)	O sucesso sustentável exige uma organização contextualmente ambidestra. Segundo a teoria, isso implica permitir altos níveis simultâneos de exploração e exploração dentro de um subsistema. As práticas envolvidas na possibilidade da ambidestria contextual formam um desafio de liderança importante e relativamente inexplorado. Nosso principal objetivo é basear-se em uma combinação de ideias da teoria da ambidestria e da complexidade para entender como a ambidestria emerge em contextos dinâmicos. O estudo contribui com a literatura sobre o papel da liderança ao criar um contexto onde seja possível que a ambidestria surja, explorando as práticas diárias adotadas pelos líderes para estimular exploração e exploração, bem como mudar dinamicamente entre eles para recuperar o contexto ambidestro. Os resultados de dois estudos qualitativos exploram a liderança em organizações baseadas em projetos, onde a pressão pelo contexto ambidestro é relevante. Ao responder de forma adaptativa aos estímulos ambientais, os líderes mudam entre práticas para enfatizar a exploração ou exploração porque altos níveis de ambos são necessários. As implicações desses achados são discutidas para a compreensão do contexto ambidestro como uma conquista dinâmica que surge nas interações cotidianas, o papel dos líderes em possibilitar o contexto ambidestro e a necessidade de os gerentes de RH apoiarem os líderes na adoção dessa forma dinâmica de liderança.
Seaton (2018)	Não é segredo e muitas vezes foi demonstrado que a liderança estratégica é uma parte muito importante do sucesso organizacional. No ambiente global de hoje, não apenas as decisões e situações estão se tornando mais diversificadas culturalmente, como também os indivíduos em papéis de liderança. É fato que, enquanto os líderes estratégicos dessas organizações globais enfrentam problemas ou situações semelhantes, as perspectivas e decisões finais desses indivíduos serão afetadas por sua composição cultural individual. Autores sugerem que a orientação do tempo cultural do líder individual, chamado de dinamismo confucionista, teria um efeito nas decisões tomadas pelo líder estratégico. O artigo atual examina conceitualmente esse conceito e oferece algumas proposições de como essa diferença cultural pode afetar o líder estratégico.
Smith (2014)	Os líderes seniores incorporam cada vez mais paradoxos à estratégia de sua organização, mas lutam para gerenciá-los de maneira eficaz. Para entender melhor como eles fazem isso, comparou-se dados qualitativos detalhados de seis equipes de gerenciamento superior que exploram e exploram simultaneamente. Os resultados informam um modelo de tomada de decisão dinâmico em que paradoxos estratégicos podem ser efetivamente engajados. Os detalhes desse modelo dinâmico de tomada de decisão ampliam e complicam a compreensão de gerenciar paradoxos, descrevendo dilemas e paradoxos como entrelaçados, explicando um padrão consistentemente inconsistente de lidar com tensões e enquadrando práticas de diferenciação e integração conforme necessário para o engajamento.

(conclusão)

Artigo	Resumo
Lewis, Andriopoulos e Smith (2014)	A agilidade estratégica evoca contradições, como estabilidade-flexibilidade, compromisso-mudança e rotinas estabelecidas-abordagens inovadoras. Essas demandas concorrentes colocam desafios que exigem liderança paradoxal – práticas que buscam soluções criativas e soluções que possam permitir tomadas de decisão adaptáveis e em ritmo acelerado. Por que o gerenciamento de paradoxo é crítico para a agilidade estratégica? E quais práticas permitem que os líderes gerenciem efetivamente as tensões? Este artigo descreve a natureza paradoxal da agilidade estratégica. Partindo de dados de cinco empresas, Astro Studios, Digital Divide Data, IBM Global Services Canadá, Lego e Unilever, propõe práticas de liderança para responder efetivamente a esses desafios.
Verboncu e Condurache (2015)	Atingir uma alta eficiência, tanto gerencial quanto econômica, representa o desiderato de qualquer gerente, independentemente de sua posição em uma entidade socioeconômica. Isso requer o cumprimento de certas condições: os gerentes devem ser competentes o suficiente para os cargos que ocupam, capazes de se tornar eficientes, principalmente, no seu próprio desempenho e, em seguida, procurar soluções para otimizar o trabalho de suas pessoas (equipe). Criar e manter um clima apropriado para o desempenho da equipe subordinada, para mostrar uma forte liderança. Os gerentes, na medida em que essas condições sejam atendidas, poderão exercer adequadamente os papéis que desempenham na economia da organização e aumentar seus níveis de eficiência promovendo e apoiando profissionalmente as principais mudanças organizacionais e culturais da organização. Uso geral de gestão estratégica, reengenharia gerencial, metodologia gerencial e transformação organizacional são todas as formas pelas quais os gerentes marcam significativamente a eficiência da organização.
Waldman e Bowen (2016)	Descreve a natureza do comportamento do líder que entende de paradoxos, considerando primeiro um contexto ambiental que exige cada vez mais atenção aos paradoxos relevantes para os líderes. Em seguida, categoriza esses paradoxos como aqueles que são inerentes ao comportamento da liderança em si e aqueles que são cada vez mais comuns nas organizações. Com base nessa categorização, delinea-se quatro paradoxos principais: (1) manter um forte senso de si e, simultaneamente, manter a humildade; (2) manter o controle e, ao mesmo tempo, abrir mão do controle; (3) enfatizar a continuidade enquanto enfatiza, simultaneamente, a mudança; e (4) buscar a responsabilidade social corporativa com o objetivo estratégico de aumentar os lucros e, simultaneamente, buscá-la para fins morais. Ao fazê-lo, considera-se os desafios ao lidar com paradoxos e como essa liderança experiente em paradoxos pode ser distinguida, mas ainda trabalha em conjunto com abordagens mais clássicas, como liderança situacional/ contingencial. Este artigo conversa com uma ampla gama de estudiosos de administração, incluindo aqueles que estão interessados nos fenômenos de liderança nos níveis organizacionais. Além disso, além dos estudiosos, este artigo é motivo de preocupação para os profissionais que têm um interesse contínuo em novas ideias para líderes e seu desenvolvimento. Especificamente, sugere-se métodos ou estratégias pelas quais os líderes podem aprender a lidar efetivamente com paradoxos.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

1. O paradoxo curto-longo prazo está presente nas análises e discussões da alta gestão da sua empresa?
2. Como você percebe o paradoxo curto-longo prazo na análise das situações para tomada de decisão?
3. Como você percebe o equilíbrio da priorização das decisões com foco no curto e longo prazo na alta gestão da empresa? Como isso se reflete nos resultados institucionais que estão sendo obtidos?
4. Em que situações as escolhas com reflexo no curto ou longo prazo são privilegiadas? Estas escolhas são uniformes em todas as áreas? Na sua percepção quais características da área ou da gestão levam a uma prevalência pelo foco no curto ou longo prazo?

APÊNDICE C – Modelo de carta de anuência

CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, (nome), (cargo), (empresa), concedo a anuência para a realização da pesquisa intitulada: O paradoxo dos objetivos de curto e longo prazo: Uma análise a partir das lideranças estratégicas em empresas varejistas no Brasil, sob a orientação da Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral e coorientação do Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior, que tem como objetivo: Analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro.

O estudo é de abordagem qualitativa, com coleta de dados através de entrevistas com executivos de empresas de grande porte do varejo das regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Estou ciente de que o estudo respeitará a legislação sobre a pesquisa com seres humanos, mencionada na Resolução nº 466/12, do Conselho Nacional de Saúde. O mesmo, portanto, será realizado mediante a assinatura dos participantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Cidade, data.

Assinatura do responsável pela anuência

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) participante,

Meu nome é Vivian Faria Corrêa, e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral e do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas, que tem por objetivo: Analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro.

Sua participação será através de uma entrevista. A participação neste estudo é voluntária e os riscos são mínimos, que podem ser de incomodo ao responder as questões, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo, decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, será mantida a confidencialidade sobre sua identidade. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, enquanto participante, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (51) 98114-7517 ou por meio do e-mail vivi.stumpf@hotmail.com.

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Vivian Faria Corrêa (responsável pela pesquisa) – Matrícula: nº 1809442

Nome e assinatura do participante

Local e data