



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

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

TATIANE SILVA TAVARES MAIA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
tstavares@gmail.com

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA
UNINOVE - Universidade Nove de Julho
edmilsonolima@gmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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

Contextualização: As pequenas empresas (PE) comumente enfrentam dificuldades associadas ao ambiente de atuação e a restrições de recursos próprias de sua realidade, como os financeiros e de conhecimento de gestão. Considerando tais dificuldades, uma das iniciativas de superação notada nessas organizações reside na formação de equipes de direção. Muitas são fundadas e administradas por equipe, composta um pequeno número de coproprietários-dirigentes dotados de distintas habilidades e encarregados de realizar seus processos de decisão estratégica. O objetivo é estudar o processo de decisão estratégica em equipe de direção de PE, buscando-se essa compreensão com a atenção voltada principalmente para os processos de aprendizagem e de conflito cognitivo.

Metodologia: A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de natureza qualitativa, cujo objeto de estudo foi o processo de decisão estratégica realizado pelos codirigentes. O principal método de coleta de dados foi a entrevista, realizada junto a três codirigentes de uma PE. O processo de análise combinou a descrição para organização dos dados e a interpretação para direcionar a formulação de proposições teóricas. Foi facilitado por meio do *software* de pesquisa qualitativa ATLAS/ Ti.

Fundamentação Teórica: O conflito cognitivo e aprendizagem de circuito duplo foram adotados devido ao potencial de ajudar a entender o processo de decisão estratégica, já que eles são parte fundamental da realidade de gestão das PEs. Os conflitos cognitivos surgidos nos processos de decisão estratégica podem ter vínculos estreitos com a aprendizagem de circuito duplo, pois envolvem debates de ideias e abertura para expressão de diferentes interpretações nas equipes, aspectos que podem desencadear esse processo de aprendizagem.

Resultados e Análises: Nos processos de decisão estratégica notou-se que, o conservadorismo do fundador promoveu estagnação no negócio e uma incapacidade de avançar, com a entrada de dois novos codirigentes, houve renovação estratégica. Os processos envolveram mais a aprendizagem de circuito duplo no sentido de mudança de quadro mental. Os novos codirigentes arriscaram com a inovação, a qual foi despertada por debates de ideias realizados por meio de conversas estratégicas. Essa foi a expressão do conflito cognitivo.

Considerações Finais: Os resultados revelaram que os processos de decisão estratégica conduzido pelos codirigentes, caracterizam-se pela aprendizagem de circuito duplo em detrimento da racionalidade. Além disso, tais processos seguem marcados por conflitos cognitivos. Muito desse conflito é fruto da diferença de idade entre os codirigentes e, portanto da experiência e percepção do negócio. Contudo, essa diferença beneficia a aprendizagem de circuito duplo quando eles apresentam suas opiniões diferentes, facilitando a complementaridade e melhorando os processos de decisão estratégica.

Referências: AMASON, A. C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 123-148, 1996.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. Organizational Learning: a Theory of Action Perspective. Reading: *Addison Wesley*, 1978.
- DE WIT; F. R. C.; GREER, L. L.; JEHN, K. A. The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 97, 360-390, 2012.
- EISENHARDT, K. M. . Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.
- HAMBRICK, D.; MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.
- JEHN, K. A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 530-557, 1997.
- LIBERMAN-YACONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-firms: Exploring the Australian Information Technology sector. *Journal of Small Business Management*, v. 48, n. 1, p. 70-95, 2010.
- WOODS, J. G. Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision-makers. *Learning Organization*, v. 19, n. 2, p. 134-147, 2012.

Palavras-chave: pequena empresa; aprendizagem de circuito duplo; conflito cognitivo; equipe de direção