

ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Miopia Estratégica na *Corporate Governance*

Sara Costa Araújo

Orientador: Prof. Doutor António da Silva Ribeiro

Coorientador: Prof. Doutor Duarte Ivens Pitta Ferraz

Dissertação para obtenção de grau de
Mestre em Estratégia

Lisboa

2019

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Miopia Estratégica na *Corporate Governance*

Sara Costa Araújo

Orientador: Prof. Doutor António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro

Coorientador: Prof. Doutor Duarte Manuel Ivens Pitta Ferraz

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Estratégia

Júri:

Presidente:

- Doutor Heitor Alberto Coelho Barras Romana, Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutor António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro, Professor Catedrático Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientador;

- Doutor Luís Miguel Pereira Lopes, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Lisboa

2019

ÍNDICE

1. Agradecimentos	IV
2. Resumo.....	V
4. Abstract	VII
4. Lista de Acrónimos	VIII
5. Índice de Figuras.....	IX
6. Introdução e definição dos Objetivos Gerais e Específicos	1
7. Revisão da Literatura.....	3
8. Nota Metodológica.....	16
9. Resultados da Investigação	22
10.1. Lacuna Estratégia.....	22
10.1.1 CP 1. Estratégia, Implementação e Recursos Escassos	24
10.1.2 CP 2. Curto prazo, Longo prazo e Sustentabilidade.....	26
10.1.3 CP 3. Miopia Estratégica	27
10.2. Lacuna Processo de Tomada de Decisão	28
10.2.1. CP 4. Tomada de Decisão	28
10.2.2. CP 5. Decisão informada.....	29
10.2.3. CP 6. Conhecimento vs. Realidade	31
10.2.4. CP 7. Enviesamento do Conhecimento.....	33
10.2.5. CP 8. Quantificação e Manipulação	35
10.2.6. CP 9. Entropia vs. Eficácia	36
10.3. Lacuna Inovação na <i>Corporate Governance</i>	37
10.3.1. CP 10. Barreiras na Dinâmica no <i>Board</i> (Conselho de Administração)....	39
10.3.2. CP 11. Diversidade	41

10.3.3. CP 12. Cultura, Criatividade e Inovação.....	42
10. Processo de Investigação	43
11. Estruturação Teórico-empírica das Conclusões de Pesquisa e Análise TOWS	44
12. Agregação e Teorização.....	47
13. Conclusão e Proposta de Modelo “Tentativo” de <i>Corporate Governance</i>	52
14. Contribuição para o Corpo do Conhecimento e para o Mundo dos Negócios	57
15. Limitações de Pesquisa e Trabalho Futuro	58
16. Referências.....	59
17. Anexos.....	65
Anexo 1. Guião das Entrevistas.....	66
Anexo 2. Formulário de Consentimento.....	71
Anexo 3. Conclusões de Pesquisa Compiladas	73

“Nós inventámo-lo. Construímolo com vários bocados. Fizemo-lo a partir dos nossos modelos mentais e, depois, vivemos segundo as suas prescrições. E, tendo feito tudo isso, continuámos com as nossas vidas sem nunca tomarmos consciência de que os nossos modelos mentais são feitos meramente de perceções, não de factos.”

Srikumar Rao

1. Agradecimentos

Eu gostaria de expressar o meu agradecimento por esta “jornada de pesquisa”, que me concedeu tenacidade, da seguinte forma:

- A Deus por me ter dado resiliência, discernimento e entendimento.
- Ao ISCSP, o seu corpo docente, direção e administração pela confiança e oportunidade por ingressar neste ciclo de estudos.
- Aos meus Orientadores, Professores Doutores António da Silva Ribeiro e Duarte Pitta Ferraz, por me apoiarem, por me acolherem, por serem meus mentores [incansáveis] e, sobretudo, por serem pessoas de referência e que tenho em extrema estima; obrigado por tudo, do coração.
- Aos entrevistados, pela sua disponibilidade, amabilidade e contributo que deram ao teor da investigação primária, cerne da dissertação.
- Ao Mário, pela revisão minuciosa da minha dissertação e pelo apoio que sempre manifestou ao longo do Mestrado; à Mandi Gomez na revisão do inglês do Abstract, bem como à Catarina, pelo design de todas as figuras da dissertação, mas, sobretudo, pela paciência, disponibilidade e amizade.
- À minha mãe Sandra Isabel, pelo apoio incansável e ânimo. Ao meu pai Domingos, por entender a minha falta de presença e de tempo para ele. À minha avó Madalena, ao meu irmão David, e ao meu avô Afonso, por confiarem, ampararem e acreditarem incontestavelmente nas minhas opções e decisões. A todos, agradeço os momentos de descompressão, divertimento e amor.

2. Resumo

O objetivo da investigação é testar o vetor cognitivo da tomada de decisão em conselhos de administração. Será testada a definição de Miopia Estratégica de Ribeiro (2019), especificamente na identificação de potenciais inconsistências no entendimento do conceito de estratégia e da sua relação com o processo de tomada de decisão. Será investigado o processo de decisão relativo à utilização dos recursos escassos para atingir a visão. A questão nuclear de investigação procura identificar: “Quais os fatores que potenciam a miopia estratégica na *Corporate Governance*?”

Procurou-se identificar lacunas dos decisores e dos conselhos de administração, relativamente à execução das decisões, verificar a [in]consistência das narrativas entre entrevistados, analisando os motivos e a sua justificação, bem como determinar um potencial padrão. Nas opções metodológicas foi seguida uma metodologia pragmático-realista e um método de abordagem qualitativo, empírico e exploratório, envolvendo entrevistas de elite semiestruturadas, com diversidade de género, membros de conselhos de administração envolvidos na temática da dissertação.

Os resultados foram analisados, comparados e agrupados nos três tópicos centrais de investigação – *Corporate Governance*, Processo de Tomada de Decisão e Estratégia –, foi construída a narrativa, que constitui o cerne da investigação utilizando fontes primárias, donde foram retiradas conclusões e desenvolvido um quadro conceptual. A partir da investigação, emergiram doze conclusões de pesquisa, agrupadas naqueles três tópicos, analisadas numa matriz TOWS agregadora de nove objetivos estratégicos. Testa-se e verifica-se o conceito de Miopia Estratégica de Ribeiro (2019) e teorizam-se dois subconceitos que emergiram da investigação designados por Miopia Estratégica Instrumental e Miopia Estratégica Impulsiva.

Com base neste fluxo foi desenvolvido um “Modelo Tentativo de *Corporate Governance*” com o objetivo de mitigar situações de Miopia Estratégica Impulsiva e de Miopia Estratégica Instrumental, resultando num modelo tentativo para o processo de tomada de decisão informada, superando as barreiras identificadas na investigação.

Conceitos-chave: Estratégia; Tomada de Decisão; *Governance*; Miopia Estratégica; Miopia Estratégica Instrumental; Miopia Estratégica Impulsiva; Entropia

4. Abstract

The objective of dissertation is to test a vector of the cognitive concept of decision making in boards. The definition of Strategic Myopia's Ribeiro (2019) will be tested, specifically in identifying inconsistencies in the meaning of the concept of strategy and its relationship with the decision making process, in the use of scarce resources to achieve an organization's vision. The Strategic Question of research: "What are the factors that potentiate strategic myopia in Corporate Governance?"

The research sought to identify gaps between decision-makers and boards in relation to the implementation of decisions, verify the consistency of the narratives among interviewees, trying to understand the reasons and their justification, as well as to determine a pattern. The methodological options followed a pragmatic-realistic methodology. The method adopted is qualitative, empirical and exploratory, involving elite interviews, with gender diversity, members of *boards* involved in the thematic of the dissertation.

The results were analysed, compared and grouped into the three central research themes – Corporate Governance, Decision Making Process and Strategy. The narrative constitutes the core of the research, built on topics that emerged in the interviews, based on which conclusions were drawn and a conceptual framework developed. From the research emerged twelve *gaps* (CP) that were structured under the three central research themes and analysed in a matrix TOWS that aggregated nine strategic objectives. The concept of "Strategic Myopia" (*Miopia Estratégica* (2019)) was tested and verified, having emerged from the research two sub-concepts theorised as "Instrumental Strategic Myopia" and "Impulsive Strategic Myopia".

Based on the above-mentioned it was developed a "Tentative Strategic Governance Model" to mitigate situations of Impulsive Strategic Myopia and Instrumental Strategic Myopia, allowing the adoption of an optimized and consistent model in the decision-making process to mitigate and/or eliminate the barriers identified in the research.

Keywords: Strategy; Decision Making; Corporate Governance; Strategic Myopia; Instrumental Myopia Strategic; Impulsive Strategic Myopia; Entropy

4. Lista de Acrónimos

BCBS – *Basel Committee on Banking Supervision*

BIS – *Bank for International Settlements*

Board – Conselho de Administração

CCO – *Chief Compliance Officer*

CE – Comissão Executiva

CEO – *Chief Executive Officer*

CF – Conselho Fiscal

CG – *Corporate Governance*

COO – *Chief Operating Officer*

CP – Conclusões de Pesquisa

CRO – *Chief Risk Officer*

CTO – *Chief Technology Officer*

EBA – *European Banking Authority*

ED – *Executive Director*

ESG – *Environmental Social and Governance*

EU – União Europeia

FMI – *Financial Market Integrity*

FSB – *Financial Stability Board*

IIA – *The Institute of Internal Auditors*

IMF – *International Monetary Fund*

ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

NED – *Non-Executive Director*

OECD – *Organisation for Economic Cooperation and Development*

QP – Questão de Pesquisa

5. Índice de Figuras

Figura 1 – Estratégia, Processo de Tomada de Decisão e *Corporate Governance*

Figura 2 – Perfil dos Entrevistados

Figura 3 – As Três Secções de Conclusões de Pesquisa (CP)

Figura 4 – Fluxograma do Processo de Investigação

Figura 5 – Agregador das Conclusões de Pesquisa (CP)

Figura 6 – Matriz TOWS

Figura 7 – Quadro Conceptual (*Conceptual Framework*)

Figura 8 – Entropias e Miopias

Figura 9 – Modelo “Tentativo” de *Corporate Governance*

6. Introdução e definição dos Objetivos Gerais e Específicos

O objetivo da investigação é testar o vetor cognitivo da tomada de decisão em conselhos de administração. Será testada a definição de Miopia Estratégica de Ribeiro (2019), especificamente na identificação de potenciais inconsistências no entendimento do conceito de estratégia e da sua relação com o processo de tomada de decisão, relativamente à utilização dos recursos escassos para atingir a visão de uma organização, num prisma alinhado com os públicos de interesse.

A motivação para esta dissertação resultou, numa primeira fase, da frequência da pós-graduação, no ISCSP, em *Governance and Strategic Intelligence*, a qual foi consolidada pela participação na conferência de *Better Governance: Giving Value Back to Stakeholders* e, posteriormente, aprofundi o tema em resultado de um curso para executivos de *Corporate Governance: a Liderança de Boards*, da *Nova School of Business and Economics*, tendo, através deste processo, emergido a curiosidade científica para um tema relevante na gestão das organizações relativamente ao processo de decisão.

Além destes três momentos, decidi realizar a dissertação de mestrado no ISCSP em Estratégia, no âmbito do qual surgiu das aulas e das discussões em sala, uma potencial lacuna entre a estratégia estabelecida pelos conselhos de administração (“*board*”) e o processo de decisão para a implementação eficaz e sustentável da estratégia. A escolha do tema do projeto de dissertação foi analisada com o meu Orientador, que sugeriu a realização de uma investigação na área das grandes empresas, razão pela qual foi solicitada a participação de um Coorientador com experiência em *Corporate Governance*.

O objetivo geral da investigação da dissertação será identificar potenciais lacunas que se colocam aos decisores, bem como aos conselhos de administração no seu todo, no tocante à execução dessas decisões para atingir a visão definida. Os objetivos específicos incluem: (i) testar a Miopia Estratégica de Ribeiro (2019); (ii) identificar barreiras e/ou lacunas no processo de tomada de decisão nos conselhos de administração; (iii) verificar a consistência das narrativas entre os entrevistados; (iv) procurar compreender um padrão.

Questão nuclear de investigação é: Quais os fatores que potenciam a miopia estratégica na *Corporate Governance*?

Os focos particulares que serão condutores de investigação para responder à questão nuclear de investigação serão estruturados de uma perspetiva macro para uma perspetiva micro, baseadas em:

- QP 1. Como é que os decisores de topo ponderam o seu processo de tomada de decisão, relativamente à estratégia de curto e longo prazo?
- QP 2. Que perceções, externas e internas, os decisores de topo têm consciência que influenciam a sua tomada de decisão?
- QP 3. Poderá a inovação ser um disruptor de visão estratégica?

O resultado da investigação deverá permitir o desenho de um Quadro Conceptual de *Corporate Governance* adaptável, com o objetivo de alavancar a melhoria nas áreas da Estratégia, através da desmistificação do conceito de miopia estratégica, caso venha a ser testado e provado na investigação; o processo de tomada decisão informada e o fator da Inovação na *Corporate Governance*, no tocante ao tema da estratégia.

7. Revisão da Literatura

A revisão da literatura da produção científica sobre as áreas objeto do estudo, procurará identificar lacunas que possam ser identificadas e fechadas após a investigação primária, relativamente ao processo de decisão em conselhos de administração. Esta resume o quadro teórico relativamente aos conceitos de Estratégia, Processo de Tomada de Decisão e à inovação na *Corporate Governance* (CG). O seu foco será nas matérias abrangidas pela questão nuclear de investigação, e nas questões de pesquisa.

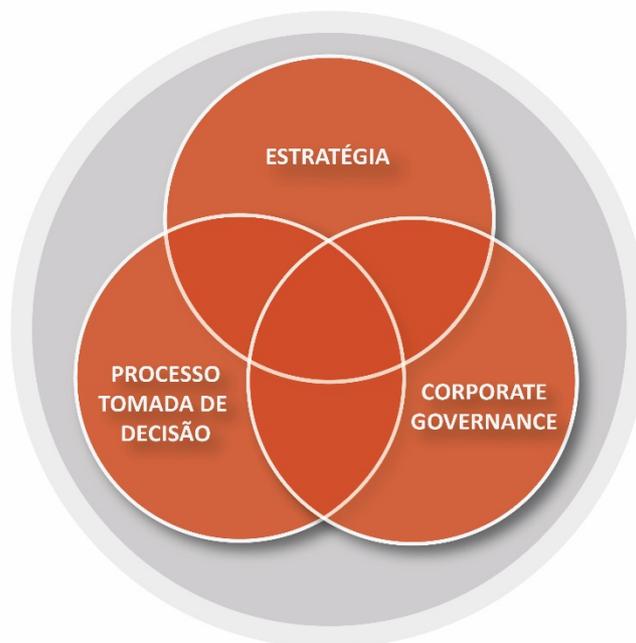


Figura 1 – Estratégia, Processo de Tomada de Decisão e *Corporate Governance*

Começando pela Estratégia – primeiro tópico central da investigação –, Mintzberg (1976) advoga que a estratégia envolve um padrão de atuação consistente ao longo de um período de tempo, enquanto Ribeiro (2010) define estratégia como a ciência e a arte de edificar, dispor e empregar meios de coação – os recursos do seu ator são os seus meios de coação – num dado meio e espaço, com o objetivo de se materializarem objetivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidades em ambiente de desacordo. Martin (2010, p. 3) definiu a estratégia com a metáfora que o cérebro (alta direção) pensa e decide, e o corpo (a organização) faz o que o cérebro diz para fazer, onde Collins & Rukstad

afirmam que a maioria dos executivos não consegue articular o objetivo, o alcance e a vantagem dos seus negócios (2008, p. 3). Vermeulen (2017) sustenta que uma estratégia real envolve um conjunto claro de escolhas que definem o que a empresa vai e o que não vai fazer, onde Carucci (2017) afirma que um design organizacional é a personificação viva da estratégia; afinal, os grandes executivos tornam-se arquitetos organizacionais, na qual Jarzabkowski & Spee afirmam que a estratégia, como prática, se preocupa com a execução de estratégia; quem são os que fazem, o que fazem, como o fazem, o que utilizam e quais as implicações que isso tem para moldar a estratégia (citado em Morgado, 2017, p. 20).

Relativamente à execução da estratégia, Neilson et al. (2008, p. 2) afirmam que “a execução é o resultado de milhares de decisões tomadas todos os dias por funcionários de acordo com as informações que têm e o seu próprio interesse”, ao passo que Carucci (2017) afirma que os executivos falham na execução da estratégia por estarem muito focados no ambiente interno da empresa – e não estão focados no ambiente externo, como tendências tecnológicas ou o contexto competitivo em que a organização está inserida. Brandenburger (2019) afirma que as estratégias [nomeadamente a utilização dos recursos escassos das organizações] nascem do pensamento criativo – da intuição, da conexão entre diferentes maneiras de pensar, um salto para o inesperado. Da revisão destes autores, parece emergir uma lacuna, evidenciando que estas definições poderiam compreender o conceito de como pensam na estratégia, relativamente à utilização dos recursos escassos disponíveis para atingir a visão estabelecida para a organização atingir os seus objetivos – de forma clara, objetiva, eficaz e sustentável – à exceção de Ribeiro (2010), talvez pelo seu perfil, carreira e cariz militar. Também parece emergir a falta de associação da estratégia a cenários, a qual Godet (2000) advoga que o termo “estratégia” é mal utilizado, afirmando também que estratégia e abordagens prospetivas ajudam as organizações a dominar a mudança, enquanto Wack (1985) declara que os principais gestores – os que têm a responsabilidade final pela estratégia de longo prazo de uma organização – acham os cenários inúteis. Cenários que quantificam resultados alternativos de incertezas, associados e aliados à estratégia – desde a análise dos ambientes até à monitorização da mesma – e recursos escassos, parecem ser uma metodologia de gestão eficaz em tempos de incerteza e constante mudança. Para Lara (2014), está em constante mudança tudo o que é social e político, e sempre foi assim.

Relativamente aos recursos escassos, existe uma ciência da escassez (Mullainathan & Shafir, 2014), denominada por economia. Samuelson (2009, p. 4) declara que a economia é o estudo da forma como as sociedades usam os seus recursos escassos para produzir bens e serviços valiosos, e distribuí-los de forma eficiente pela sociedade. Defende ainda que a eficiência económica exige que uma economia produza a mais alta combinação de quantidade e qualidade de bens e serviços aliando a sua tecnologia aos recursos escassos. A escassez pode tornar os decisores mais eficazes, podendo deixar os decisores menos inteligentes e racionais, e mais impulsivos, pois apodera-se automaticamente da mente que parece reduzir o controlo executivo, levando à negligência de outras questões que poderão ser mais importantes; capta o pensamento; gera um dividendo de concentração (Mullainathan & Shafir, 2014). Por outro lado, A economia comportamental é a tentativa de incorporar a psicologia em modelos económicos, sendo que Kahneman (2014, p. 38) defende que a escassez capta o pensamento, tanto quando estamos a pensar depressa, como quando estamos a pensar devagar. A gestão de recursos de qualquer sociedade é importante, já que os recursos, quase todos, são escassos. Para tal, são necessárias tomadas de decisão, pois estas questões estão diretamente ligadas à estratégia, na combinação dos recursos disponíveis, de forma a assegurar a sustentabilidade da empresa através de uma clareza de visão estratégica.

Ioannou e Serafeim (2019) afirmam que a sustentabilidade pode ser uma necessidade e um diferencial, algumas das atividades até mesmo boas práticas, à proporção que Smith e Soonieus (2019) declaram que direcionar práticas de negócios sustentáveis requer o envolvimento dos conselhos de administração, evidenciando a existência de uma lacuna entre as suas aspirações corretas e a capacidade dos seus conselhos e organizações, devido a atitudes individuais dos *C-level* – desde o ceticismo total, à crença fervorosa. Ao mesmo tempo, Burchman (2018) declara que os conselhos devem exigir tipos de pensamento estratégico inteiramente novos de administração, isto é, um tipo de pensamento que não só torna a empresa mais sustentável, mas também que ajuda fornecedores e clientes a tornarem-se assim. O tema da sustentabilidade está interligado com os fatores intangíveis de uma organização, tais como capital humano, cultura, reputação, competências e tecnologia (Leite, 2018). Miopia (2019b) , no sentido figurado, significa “falta de inteligência ou de perspicácia para perceber” e, no ponto de vista da medicina, indica “imperfeição ocular que

só deixa ver os objetos a pequena distância do olho”. Neste contexto, Ribeiro (2019) define o significado de “Miopia Estratégica” por:

“A falta de visão dos líderes organizacionais para conceberem um futuro mais auspicioso (visão), isto é, encontrarem caminhos mais promissores para o futuro mobilizando os recursos limitados e motivando as pessoas a construir um futuro mais benéfico para a organização. Quando isto não acontece, diz-se que os líderes têm miopia estratégica, melhor dizendo, não conseguem delinear o rumo estratégico necessário à sua materialização.”

O conceito de “Miopia Estratégica” é associado a uma falta de visão a longo prazo, característica imprescindível a qualquer decisor de topo. Mas, não é só a falta de capacidade de visão que limita decisores. Frequentemente, os decisores são forçados a tomar decisões com base em informações limitadas ou ambíguas (Kreiner e Christensen citado em Krogerus & Tschappeler, 2012, p. 40). A tomada de decisão é considerada como relacionada à incerteza, que advém de múltiplos fatores, ao conflito, aos efeitos de contexto e regras normativas, e decisão (Shafir, Simonson, & Tversky, 1993, p. 11). Geralmente, há incerteza sobre as consequências exatas nas ações.

Relativa ao Processo de Tomada de Decisão – segundo tópico central de investigação –, Frisch e Greene (2019) afirmam que, antes de começar uma reunião de tomada de decisão, deve ficar claro como a decisão será tomada, ou seja, esclarecer o significado do voto. Ora se determina a decisão com maioria simples, ora um voto de dois terços, ora se o voto é meramente consultivo para o executivo responsável – isto, com a finalidade de que as equipas não precisam de estar num redemoinho de indecisão, precisam é de começar a saber como terminarão – ora se alguém tem poder de veto, no qual Romana (2005) afirma que a compreensão do poder implica o entendimento dos mecanismos e processos que lhe dão coerência e sustentabilidade. Um tópico que emerge na temática em análise é o tema dos acionistas, visto que os acionistas elegem os sócios administradores – é uma decisão por direito dos acionistas – sendo este um vetor relevante no processo de decisão, a qual parece adequado introduzi-lo na investigação. Wong (2013) aborda o aumento da visão a curto prazo entre os investidores, que visa desestabilizar as empresas e a economia em geral, onde interroga até que ponto a discriminação entre os acionistas deve ser apoiada. Desde evitar direito de votos ampliados, não permitir que acionistas tomem decisões unilateralmente, os

investidores (ativos ou passivos) e todos os acionistas devem ter “voz” e, ainda, os critérios e requisitos administrativos relacionados.

Harrison (1998) defende que a tomada de decisão é um processo mais abrangente que a resolução de problemas, que pode surgir associado a outras realidades, nomeadamente à exploração de oportunidades. Posto isto, é importante distinguir a análise da decisão em si – que decisão e quais os efeitos; do processo de decisão – como é tomada a decisão; e a pessoa que toma a decisão – características e fatores que influenciam o indivíduo que realiza a escolha. Afinal, o Homem age como um ser que processa e analisa a informação num mundo complexo, tendo em vista a resolução de problemas e a tomada de decisão (Carrol & Johnson, 1990).

A tese do cisne negro, de Taleb, não é um modelo, mas a rejeição do princípio de causa e efeito, isto é, devem questionar-se as coisas que se consideram evidentes e irrefutáveis (Taleb em Krogerus & Tschappeler, 2012, p. 115). Holsti (1996) argumenta que os conflitos são fundamentalmente acerca das pessoas, e isto é transversal ao *business world*, enquanto Hammond et al. (2006) afirmam que a melhor proteção contra todas as armadilhas psicológicas – isoladamente ou combinadas – é a conscientização, visto que perceções erróneas, preconceitos e outros truques da mente podem influenciar as escolhas que se faz. Os autores ainda afirmam que decisões altamente complexas e importantes são as mais propensas a distorções, pois quanto maiores as apostas, maior o risco de ser apanhado numa armadilha psicológica.

Só que, muitas vezes, o pensamento é enviesado, deturpado. Taleb também declara que as histórias falaciosas do passado moldam as perspetivas do mundo e as expectativas para o futuro, construindo frágeis relatos do passado e acreditando que são verdadeiros (citado em Kahneman, 2017, p. 263), ao passo que Tetlock (2017, pp. 286–289) acrescenta que as ilusões de validade e perícia são apoiadas por uma poderosa cultura profissional. Isto, porque a pessoa que adquire mais conhecimento desenvolve uma ilusão acrescida da sua capacidade e ganha um irrealista excesso de confiança, isto é, os especialistas são enganados não por aquilo em que acreditam, mas pela forma como pensam. Mas, a mesma é contestada por: “os verdadeiros especialistas conhecem os limites do seu conhecimento” (Kahneman, 2017, p. 316). Gavetti e Rivkin (2005) afirmam que os gerentes que prestam atenção ao seu próprio

pensamento analógico tomarão melhores decisões estratégicas e cometerão menos erros, pois os executivos podem beneficiar imensamente com a compreensão dos seus próprios processos de raciocínio – principalmente, o raciocínio por analogia, apesar de largamente negligenciado.

Kahneman (2017, p. 187) evidencia que o mundo nas nossas cabeças não é uma réplica exata da realidade; as nossas expectativas acerca da frequência dos acontecimentos são distorcidas pela prevalência e pela intensidade emocional das mensagens a que estamos expostos, enquanto Catmull (2015, p. 185) argumenta que é tendência humana procurar padrões em visões, sons, interações e acontecimentos em todo o mundo. Kahneman (2017, pp. 84–87) defende que a memória é suscetível às ilusões, tal como o pensamento em modo geral. A facilidade cognitiva surge em momentos de pressão ou tensão, no qual a experiência da familiaridade tem uma qualidade simples, mas poderosa de anterioridade, isto é, uma forma garantida de fazer com que as pessoas acreditem em mentiras é a repetição frequente, pois a familiaridade não é facilmente distinguível da verdade. Se existir completa consciência deles, pode-se alterá-los. As verdadeiras mudanças acontecem quando se reavalía as razões, objetivos e valores mais profundos (The Double-Loop Learning Model em Krogerus & Tschappeler, 2012, p. 101). Drucker (2017, p. 191) afirma que uma mudança na perceção não altera os factos. No entanto, muda o seu significado – o que determina se as pessoas veem um copo meio cheio ou meio vazio é o seu estado de espírito –, enquanto Hamel et al. (1996, p. 79) defendem uma visão de corporação como um conjunto de competências essenciais em vez de uma coleção de unidades de negócio. Mas, como aliar cada decisor de topo – e a sua respetiva complexidade individual - à estratégia, visão [estratégica] e objetivos da empresa? A previsibilidade dos negócios é um tema que deve ser planeado, nomeadamente na utilização dos recursos escassos antes revistos na parte da revisão da literatura respeitante à estratégia.

De seguida, é feita a revisão da literatura relativa ao terceiro tópico central de investigação – *Corporate Governance*. Iniciando a revisão pelo conceito de [*Good*] *Governance* estabelecido pelo Banco Mundial, passando de seguida à opção pelo estudo mais específico do conceito de *Corporate Governance*, no âmbito das instituições empresariais, que incluem, como recomendado pelo Banco Mundial (Drake et al., 2001), a OECD, FSB, BCBS, bem como

outras fontes, como EBA e IIA, que também definem o conceito de *Corporate Governance*, no qual esta dissertação se enquadra.

É necessário ter estruturas organizativas e processos de tomadas de decisão, bem como estratégias capazes de atingir a visão definida dentro de uma realidade que envolve uma dinâmica complexa. *Governance* é o processo de tomada de decisão e o processo pela qual as decisões são implementadas [ou não implementadas], no qual as Nações Unidas (2009) acrescentam que uma análise de *Governance* deve concentrar-se no atores formais e informais envolvidos na tomada de decisões.

O IMF – International Monetary Fund definiu, em 1996, (International Monetary Fund - IMF, 2005) o mesmo conceito de *Good Governance* como, “(...) *promoting good governance in all its aspects, including by ensuring the rule of law, improving the efficiency and accountability of the public sector, and tackling corruption, as essential elements of a framework within which economies can prosper*”. O Banco Mundial (1992) introduziu o conceito de *Good Governance* para o setor público, defendendo que “*good governance is an essential complement to sound economic policies and is central to creating and sustaining an environment which fosters strong and equitable development*”. O Banco Mundial definiu ainda que o mandato relativo à *Corporate Governance*, i.e., a *governance* para o setor privado, faz parte do mandato do grupo FMI – *Financial Market Integrity* (World Bank Group, 1992), o qual está focado em melhorar o governo corporativo nos mercados emergentes, através de assistência técnica e apoio a programas, baseados em compromissos com instituições que operam na área da *Corporate Governance*. Indica, especificamente a OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, o FSB – Comité de Estabilidade Financeira e o BSBC – Comité de Basileia de Supervisão Bancária.

Assim, a revisão da literatura relativa ao conceito de *Corporate Governance*, seguirá a recomendação do Grupo Financial Market Integrity do Banco Mundial, i.e., os conceitos definidos pela OECD, FSB e BSBC, que recomenda a utilização pelo setor privado (*corporate*), ainda ser apresentados e revistos os conceitos definidos pelo BIS – Bank of International Settlements, EBA – European Banking Authority e IIA – Institute of Internal Auditors. A *Corporate Governance* é um conceito relativamente recente, que surgiu na década de 1970, mas pouco difundido, no qual Subramanian (2015) expõe a dificuldade na obtenção das boas práticas da *Corporate Governance*, nomeadamente devido à mistura de formuladores de

políticas públicas e privadas, e pela falta de métricas para determinar o que constitui uma *Corporate Governance* de sucesso.

Corporate Governance é definido, respetivamente, pela OECD & G20, BIS, EBA e IIA como:

"Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined." (OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development, 2015)

"A set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders which provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance. It helps define the way authority and responsibility are allocated and how corporate decisions are made." (Bank for International Settlements, 2015)

"Corporate governance is a broad concept that can be described as the set of relationships between an institution, its management, its shareholders and other stakeholders. Internal governance is a limited but crucial component of corporate governance, focusing on the internal structure and organisation of an institution." (EBA - European Banking Authority, 2017a)

"The combination of processes and structures implemented by the board to inform, direct, manage, and monitor the activities of the organization toward the achievement of its objectives." (IIA - Institute of Internal Auditors, 2017)

Então, o que pode ser o *"good"* na *Corporate Governance*? *Corporate Governance* não é unicamente sobre códigos e regras, pois a *Corporate Governance* envolve cultura, liderança, sistemas e gestão eficaz de riscos (Araújo & Hewitt, 2018). Nas instituições financeiras, há um reforço deste critério baseado em princípios e critérios de avaliação denominados de *Fit and Proper*¹. Os supervisores do sistema financeiro impõem, no processo de aprovação de membros de conselhos de administração, padrões que incluem a análise da idoneidade, independência, disponibilidade e qualificação profissional, como critérios indispensáveis à sua aprovação para o desempenho de funções. Castro e Ferraz (2018) afirmam que a tomada de decisão parece beneficiar com as boas práticas da *Good Governance* e aos padrões *Fit and Proper*, de tal ordem que o setor não-financeiro poderia identicamente beneficiar de iguais padrões suscitando uma cultura que assegure a sustentabilidade das organizações.

¹ Fit – capacidade técnica; Proper – integridade, tempo para desempenhar a função.

A definição de *Corporate Governance* da *OECD* (2015) pode ser resumida como um conjunto de estruturas e processos, destinados à gestão empresarial, através da tomada de decisões informadas, onde é fulcral que as administrações sejam proativas e que disponham de informação fundamentada. Castro e Ferraz (2018) advogam que uma das características de uma decisão implica que a mesma seja estruturada, informada e atempada, para evitar “*herd behavior, tacit bargaining, black swans*” e elefantes na sala.

The Institute of Internal Auditors (2017) define conselho de administração como “*the highest level governing body (e.g., a board of directors, a supervisory board, or a board of governors or trustees) charged with the responsibility to direct and/or oversee the organization’s activities and hold senior management accountable*”, enquanto que o *Bank for International Settlements* (2015) o defende que é “*the body that supervises management*”. Ferraz (2018) defende que existem quatro obstáculos nos conselhos de administração: assimetrias de informação, dinâmica da equipa, a falta de tempo e a eficácia e não eficiência – tem de haver boas decisões e não decisões rápidas, sendo que Silanes (2018) advoga que membros dos conselhos de administração têm dois deveres: dever de cuidado e dever de lealdade, aos quais Ferraz (2018) acrescenta o dever de obediência.

Parece emergir que as boas práticas na *Governance* requerem da liderança, sobretudo do presidente (*chairperson*), um enorme esforço. Apesar de, por vezes, ser necessário tomar decisões solitárias, parece claro que se a mesma, emergir num conselho de administração como decisão consensual, será mais benéfica para a sociedade, pois teve a contribuição de vários pontos de vista que levaram à decisão final. Garantir esse tipo de decisões consensuais carece um mediador capaz para conseguir detetar e explorar a consensualidade, visto que colocar decisões a votos no conselho de administração pode “partir” o conselho afetar as dinâmicas positivas do mesmo. Pode evidenciar-se uma evolução de funções, onde os gestores deixam de ter uma visão operacional e começam a pensar no panorama global tornando-se apaziguadores, moderadores e gestores de potenciais conflitos. Para Shekshinia (2018) atendendo a que orientam divergências, incluindo a manipulação e assimetria de informação, disponibilidade temporal e a eficácia da organização, alicerçando-a e unificando-a, contribuem para a sua sustentabilidade.

A temática da diversidade nos conselhos de administração tem ganho uma relevância significativa no processo de decisão das administrações, por ser considerado um elemento

que contribui para melhores decisões (I. T. Lopes, Ferraz, & Martins, 2016). Creaty et al. (2019) advogam que, para que a diversidade torne os conselhos eficazes é necessária uma cultura igualitária, colegial, pois são atributos que criam um ambiente propenso a aceitar e integrar diferenças de opinião, o que deverá permitir que a estrutura de uma resposta deve igualar a estrutura de um problema (Catmull, 2015, pp. 156–195). Complementarmente, Maia (2018) introduz o conceito de diversidade cognitiva, defendendo que este gera um maior número de perspetivas a considerar, bem como alternativas que melhoram o processo de aquisição de informação, reduzindo a sua assimetria e, portanto, mitigando o risco. Castro e Ferraz (2018) salientam o género, a experiência profissional, a área de especialidade e a independência, como critérios que permitem avaliar o “*Fit and Proper*” na sua globalidade, frisando ainda um outro vetor relativo à diversidade cultural dos públicos de interesse. A diversidade reduz o excesso de confiança e ilusão de controlo, contrariando o “*group thinking*” e o “*herd behavior*”. Por outro lado, a diversidade tende menos para o consenso, o que expõe o órgão mais à incompatibilidade (Maia, 2018). Este tema está intimamente ligado à liderança – CEO, presidente (*chairperson*) – visto que a liderança, como é mediadora das reuniões do conselho, é quem cria abertura e quem gere a dinâmica interna do grupo nas subtilezas.

O *The Global Competitiveness Report* (2018), defende que a inovação envolve um processo complexo, em que a flexibilidade e a adaptação à mudança são os componentes para o seu sucesso económico, sendo que ideias novas, métodos ou produtos apresentarão vantagens mais rapidamente. O processo começa com a geração de ideias que, ocasionalmente, levam a invenções, sendo que apenas algumas têm potencial para ser comercializadas. Schwab (2018), advoga que dois dos doze pilares referentes à competitividade – os pilares da capacidade de inovação e da dinâmica empresarial – permitem a avaliação do ecossistema de inovação de cada economia. O conceito de dinamismo empresarial, requer a capacidade do setor privado gerar e adotar formas de harmonizar o trabalho, através de uma cultura empreendedora que abrace mudanças, riscos, novos modelos de negócios e regras administrativas – que permitem às empresas sair de um mercado e entrar noutro com facilidade. Um setor privado, ágil e dinâmico aumenta a produtividade assumindo mais riscos, testando novas ideias e criando produtos e serviços inovadores. Os sistemas económicos bem-sucedidos são normalmente resilientes aos choques tecnológicos e capazes de se reinventar constantemente. Parece poder concluir-se

que o cerne da resiliência de sistemas económicos estará intimamente ligado à potencial entropia de sistemas, cujo tópico emergiu na investigação.

Para Markina & Dyachkov (2014) a adaptabilidade e capacidade de recriar modelos bem-sucedidos prende-se com os fatores – macro e micro – que determinam a desordem existente no sistema, pois um modelo de entropia de gestão organizacional alicerça-se na simbiose dos contextos de um ambiente interno e ambiente externo da organização, nos seus decisores e no subsequente sistema de informação da mesma. Assim, parece poder afirmar-se que a conscientização destes elementos é fulcral para incrementar a inovação num modelo organizacional e, sobretudo, numa proposta de modelo de *Corporate Governance* estratégica. Schwab (2018) defende que um ecossistema de inovação mais vibrante, permitiria às economias traduzir melhor os seus esforços de pesquisa, nomeadamente de crescimento económico, bem como amplificar a resiliência de longo prazo a choques tecnológicos. Daqui parece poder concluir-se que, na quarta revolução industrial, as economias precisarão incorporar oportunidades oferecidas pela inovação.

Saber gerir esta adaptabilidade é, de igual forma, saber gerir a cultura de cada decisor na sua singularidade. Traphagan (2017) levanta a questão da forma como as pessoas interpretam e contestam permanentemente os valores, evidenciando que a tentativa de unificar uma estrutura, criando ou ajustando para uma nova cultura, pode representar um exercício de poder, na qual as pessoas estão incorporadas. Esse exercício do poder é utilizado para atingir objetivos quer pessoais, quer coletivos – rede de relações de poder – o que pode restringir a capacidade de atingir metas e unir pessoas, ou mesmo separá-las, por serem o resultado do acesso diferenciado aos recursos, podendo ocorrer um pressuposto ingénuo que assume que uma cultura unifica as pessoas de forma inequívoca. A cultura representa um risco relativo ao seu valor intangível, pois afinal, cada decisão numa empresa é uma peça da comunicação que reflete a sua cultura. Boris et al. (2018) afirmam que a estratégia e a cultura estão entre os principais impulsionadores de manutenção da viabilidade e eficácia organizacional, advogando ainda que, liderar com uma cultura forte, pode estar entre as poucas fontes de vantagem competitiva sustentável das empresas. Taylor (2017) afirma que cultura robusta está fundamentada numa clareza intelectual sobre a organização e o seu desenvolvimento, o que poderá ser considerado suficientemente provocativo para mudar o comportamento das pessoas fazendo, no final, a conexão entre a estratégia e cultura.

Elevar a forma de como uma organização concorre é imprescindível para melhorar o comportamento do capital humano, mas também o nível de positivismo, no qual Lopes (2018) salienta ainda o desenvolvimento de capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas eficazmente para incrementar o desempenho no trabalho, como também reforçar o sentimento de pertença, o compromisso entre os colegas ou compartilhar informações que levem a uma tomada de decisão informada. Coleman (2013) declara que as seis componentes imprescindíveis para construir uma cultura forte são: a visão, valores, práticas, pessoas, narrativa e espaço.

Os gestores são confrontados com riscos – tangíveis e intangíveis – e devem desenvolver a capacidade para os mitigar e recuperar caso ocorram e, como sugere a EBA (2017b, p. 5), a cultura de risco é considerada um critério relevante de *Fit and Proper* para os administradores do sistema financeiro. A cultura de risco é determinada parcialmente por um conjunto de normas, atitudes e comportamentos de uma organização, nomeadamente em termos de sensibilidade ao risco, sua assunção e gestão, sendo que a cultura de risco influencia as decisões dos conselhos de administração nas suas atividades. A relevância destes conceitos e enquadramento para a dissertação está relacionada com a QP 3. e os seus tópicos incluídos no guião (Anexo 1), sendo de sublinhar que as normas, atitudes e comportamentos são elementos constitutivos do conceito de cultura (EBA - European Banking Authority, 2017b, p. 5).

Alguns desses fatores são intangíveis, e sustentados por um conjunto de fatores culturais, correntemente denominados no mundo empresarial como cultura corporativa. Hamel (2006) defende que a inovação se entende como “o desenvolvimento de uma cultura inovadora na empresa, a qual permitirá que se produza e coloque no mercado uma corrente contínua de inovações menores ou marginais”, ou seja, é um conjunto de pequenos passos inovadores ao longo do tempo e que se espera que culminem numa inovação de tipo maior. Burkus (2013) afirma que a inovação não é dificultada pela falta de ideias e sobre a necessidade de “pensar fora da caixa”, mas sim pela falta de perceção das boas ideias já existentes. Mas, a originalidade é frágil. As ideias inovadoras costumam surgir quando saímos da nossa zona de conforto ou sempre que quebramos as regras (Suedfeld em Krogerus & Tschappeler, 2012, p. 94). Catmull (2015, p. 173) realça que o novo precisa de proteção, pois

o mundo costuma ser cruel com novos talentos e novas criações, razão pela qual, o novo precisa de amigos.

A inovação gere-se ativamente a partir da direção-geral mas é responsabilidade de toda a organização (Bes & Kotler, 2015, p. 27). E, uma boa liderança pode ajudar as pessoas criativas a manterem-se no caminho da excelência, independentemente da área em que estejam inseridas. É, desta forma, aprender a construir uma cultura criativa sustentável transversalmente a um ambiente fértil – através da diversidade de diferentes tipos de pensadores criativos (Catmull, 2015, pp. 17–40). As empresas centram-se no que já funciona, mas, “a criatividade requer um pensamento analógico, não sequencial; e o mesmo acontece com a inovação, que não é mais do que a criatividade aplicada a uma disciplina determinada” (Bes & Kotler, 2015, pp. 43, 51), defendendo este autor que, para inovar, as pessoas precisam de ser estimuladas, pois a criatividade é a capacidade de ligar, de uma nova maneira, elementos ou conceitos existentes. Por outro lado, os autores apresentam o argumento relativo ao fluxo deste processo, defendendo que a criatividade requer um contexto de ação, em que a inovação não deveria determinar a estratégia, mas sim a estratégia indicar onde se devem focar os processos de inovação.

Da revisão da literatura deste tópico – *Corporate Governance* – parece poder concluir-se que resultou uma narrativa estruturada, envolvendo o conceito amplo de inovação corporativa, realçando nomeadamente, os vetores intangíveis das organizações como a cultura, risco e capital humano. Com base neste processo geral, o mesmo foi focado e investigado na revisão da literatura para, de uma forma ampla, afunilar de um contexto macro para um contexto micro dentro de uma organização, enfatizando os fatores que melhorem o processo de desenvolvimento criativo e que leve, no final, torne a organização inovadora.

8. Nota Metodológica

Um dos objetivos de aprendizagem desta secção é desenvolver a capacidade da investigadora em reconhecer os usos, limitações e pontos fortes da investigação qualitativa, de forma a obter compreensão filosófica, a interpretação e a natureza da compreensão causal e interpretativa do mundo social, bem como obter mestria e apreciação na investigação recolhendo dados primários.

Com o objetivo de definir o conceito de metodologia, Samra-Fredericks resume o mesmo advogando que metodologia trata pressupostos, nomeadamente a ontologia e a epistemologia, que influenciam e conduzem ao método de pesquisa adotado, enquanto para Tietze (citadas em Ferraz, 2012b) os pressupostos metodológicos, isto é, a filosofia de interpretação da forma como o mundo é visto pelo investigador, é impactada pelas perspectivas da interpretação da investigação, sendo impactadas por palavras, símbolos e significados. Para Franklin (1999), a epistemologia é um ramo da filosofia focada em “validar conhecimento” ou determinar “como sabemos o que sabemos”, enquanto a ontologia é focada na “natureza da realidade”, que visa definir regras ou circunstâncias, quando é possível conceder ou atribuir existência a uma entidade.

Os dados qualitativos tornam-se uma fonte relevante, quando se podem entender e determinar eventos que levaram a determinadas explicações, assim como têm uma qualidade inegável que resulta de palavras organizadas em incidentes ou histórias convincentes, que apoiam o desenvolvimento de estruturas conceptuais (Miles & Huberman, 1994, pp. 1–2). Os dados qualitativos têm pontos fortes quando são bem recolhidos. Outra característica é seu holismo e riqueza que permitem revelar complexidade. Finalmente, o seu foco está nas experiências vividas pelos indivíduos, o que é importante entender e concluir, como afirma van Manen (1977) sobre as suas “perceções, suposições, julgamentos e preposições” (Miles & Huberman, 1994, p. 10).

Relativamente ao método de abordagem, a base interpretativa desta dissertação é de índole indutiva, que se baseia numa conclusão tirada de uma experiência, uma vez que a questão nuclear de investigação está intimamente ligada ao mundo empresarial, especificamente no processo de tomada de decisão individual dos administradores e do conselho de administração como um todo. Marconi & Lakatos (2003) advogam que o

argumento indutivo apresenta a vantagem de ampliar o alcance dos conhecimentos, admitindo diferentes graus de força, dependendo da capacidade das premissas sustentarem as conclusões. Por outro lado, a indução pode ser apresentada de forma incompleta ou científica – criada por Galileu e aperfeiçoada por Francis Bacon – a qual é fundamentada na causa ou na lei que rege o fenómeno ou facto, identificada num número significativo de casos (Jolivet Citado em Marconi & Lakatos, 2003). No raciocínio indutivo, a generalização deriva da observação de casos de uma realidade concreta, sendo que as constatações particulares levam à elaboração de generalizações. De acordo com este raciocínio, a generalização não é apriorística, mas constatada a partir da observação da realidade, para quem, esse conhecimento é fundamentado exclusivamente na experiência (Gil, 2008).

Aliado ao carácter indutivo, esta dissertação adota uma metodologia filosófica realista-pragmática, empregando entrevistas de elite como seu método central. O pragmatismo foi apresentado como um argumento teórico por Charles Sanders Peirce (1839-1914), sendo o seu ponto básico que, a verdade não é determinada por normas fixas e externas mas, antes emerge de um processo de interpretação (Lee, 2008, pp. 17–18). Ferraz (2012a) defende que o realismo-pragmático tem como principal argumento e objetivo científico a apresentação de um modelo da realidade útil, enfatizando que o realismo representa um pressuposto de investigação. Fisher (2007, pp. 41–49, 276) advoga que o pragmatismo-realista suporta a ideia dos investigadores que acreditam que o "conhecimento" ganho reflete a realidade com precisão. Esta é outra razão pela qual o realismo pragmático foi adotado na dissertação, pois o tema central da investigação – Estratégia, Processo de Tomada de Decisão e *Corporate Governance* – está relacionado com o processo de tomada de decisão pelos conselhos de administração. Assim, conhecimento e ação, bom senso e a capacidade de determinar o que é a “realidade” – possivelmente virá a ser teorizada após a sua investigação –, são atributos essenciais para a definição de um quadro conceptual relativa à correção da miopia estratégica. A pesquisa procurará testar e verificar a existência de miopia estratégica, bem como verificar [in]consistência e compreender um possível padrão.

Relativamente ao método de investigação, na seleção dos entrevistados, foram adotadas entrevistas de elite, e a optou-se por um método qualitativo de entrevistas semiestruturadas, bem como pela conceção da recolha dos dados da investigação e a sua integração na dissertação em forma de narrativa. As entrevistas foram gravadas, tendo sido analisadas em

detalhe e selecionados os extratos relevantes expressando as opiniões, quer sejam concorrentes, quer sejam contraditórias. Fisher (2007, p. 159) defende que o método adotado de entrevistas semiestruturadas prende-se com a característica de poder facultar uma estrutura dos tópicos a serem abordados, dando latitude ao entrevistado. Bryman e Bell (2007, p. 476) advogam este método da técnica semiestruturada, por oferecer mais flexibilidade.

Os tópicos a considerar na investigação são:

- A QP 1.² procura investigar, no vetor da estratégia, o processo de tomada de decisão correlacionando o curto e o longo prazo, sendo que se o conceito de estratégia não for mencionado será questionada a forma como é assegurada a sustentabilidade da organização. Será ainda investigada a sua ligação ao processo de implementação e a conexão entre os mesmos.
- A QP 2.³ Investigará se as perceções – externas e internas – dos decisores influenciam, conscientemente, o seu processo de tomada de decisão. Aqui procurar-se-á saber e entender de que forma o conselho de administração pode beneficiar de uma visão estratégica, bem como se modelos mentais podem manipular o conhecimento ou se, contrariamente, é o conhecimento que manipula esses modelos, tentando ainda obter um ponto de vista sobre a mensuração e quantificação dos resultados.
- A QP 3.⁴ Indaga sobre a inovação como um potencial disruptor da visão estratégica. Este tema está relacionado com a assimetria de informação ao conselho de administração, a qual pode ser reduzida, dependendo da visão sobre a empresa sendo que, para fechar a investigação neste ponto se procurará obter recomendações para melhorar a dinâmica interna no conselho de administração e desenvolver um Quadro Conceptual.

Para suportar as perguntas de investigação foi desenvolvido um guião para as entrevistas semiestruturadas (Anexo 1).

² QP 1. Como é que os decisores de topo ponderam o seu processo de tomada de decisão, relativamente à estratégia a curto e a longo prazo?

³ QP 2. Que perceções, externas e internas, os decisores de topo têm consciência que influenciam a sua tomada de decisão?

⁴ QP 3. Poderá a inovação ser um disruptor de visão estratégica?

Pseudónimo do Entrevistado	Profile do Entrevistado	Tipo de Instituição
David	Membro do conselho de administração de uma empresa industrial do PSI-20. Anteriormente, foi membro de conselhos de administração e comissões executivas no setor financeiro e no setor não financeiro. Foi CEO de operações significativas na UE, América do Norte e América do Sul. Mais de 30 anos de experiência profissional.	Empresa Industrial Internacional
Catarina	CEO de um dos grandes escritórios portugueses internacionais de advogados. Anteriormente, foi diretora geral de um dos bancos portugueses internacionais top 5 e sênior manager de uma das Big 4. Tem mais de 20 anos de experiência profissional.	Empresa de Serviços Internacional
Diogo	Membro de conselho de administração e sócio de uma big4. Anteriormente, foi membro do conselho de administração de uma empresa seguradora. Mais de 35 anos de experiência profissional.	Consultora Internacional
Roberto	Presidente do conselho de administração de uma empresa internacional de serviços financeiros. Anteriormente, foi conselheiro de Estado, CEO de uma instituição financeira portuguesa internacional top 5, desempenhando funções de administrador não executivo. Mais de 35 anos de experiência profissional.	Instituição Financeira Internacional e Empresa Industrial do PSI-20
Madalena	Assessora de um conselho geral e de supervisão de uma das empresas portuguesas top 3 não financeiras. Anteriormente, foi membro de conselhos de administração de várias empresas na área de transportes de passageiros. Tem mais de 30 anos de experiência.	Empresa de Infraestruturas
Domingos	Diretor geral de uma instituição financeira portuguesa internacional top5. Anteriormente, foi CFO e CEO de instituições financeiras na UE e na América do Sul. Mais de 25 anos de experiência profissional.	Instituição Financeira Internacional
Francisco	Comandante de uma empresa de aviação comercial e diretor de compliance, reportando ao conselho de administração. Doutorando em administração de empresas. Anteriormente, foi oficial superior piloto aviador da Força Aérea Portuguesa. Mais de 35 anos de experiência.	Empresa Internacional de transporte aéreo
Sandra	Presidente de conselhos fiscais de quatro empresas nacionais e internacionais. Anteriormente, foi CFO de uma instituição financeira internacional, diretora sênior de uma empresa das Big 4. Mais de 20 anos de experiência profissional.	Setor Financeiro e Setor Industrial
Afonso	Professor universitário de gestão, presidente do conselho fiscal de uma instituição financeira e de uma holding industrial. Doutorado em gestão, tendo anteriormente exercido cargo numa instituição financeira portuguesa internacional top 5. Mais de 25 anos de experiência profissional.	Academia e Setor Financeiro
Marlene	Membro de conselhos de administração de uma empresa financeira e de uma empresa industrial. Doutorada, anteriormente foi sócia de uma empresa de consultoria estratégica internacional de referência. Mais de 20 anos de experiência profissional.	Setor Financeiro e Setor Industrial
Marcelo	Presidente do conselho geral e supervisão de uma instituição financeira portuguesa. Foi membro de conselho de administração de um regulador e supervisor financeiro, tendo anteriormente sido administrador executivo de um banco de investimento. Mais de 35 anos de experiência profissional.	Setor Financeiro

Figura 2 – Perfil dos Entrevistados

Após consultar os Orientadores, foi tomada a decisão de utilizar entrevistas de elite, atendendo a que a questão nuclear de investigação se prende com o processo de decisão tomado no topo de organizações empresariais, por isso envolvendo membros de conselhos de administração. Como Bellamy (2011) observa, pelos entrevistados estarem relacionados especificamente à área da pesquisa, nomeadamente por desempenharem funções de topo em organizações. Não existe uma clara definição do termo “elite”, no qual Harvey (2010) realça o facto de descrever indivíduos que possuem poder significativo numa organização, referindo que as elites são constituídas por quem ocupam cargos de nível executivo. Este autor aborda ainda a dificuldade de acesso a este nicho, a forma de garantir e conduzir entrevistas eficazes, nomeadamente a sua preparação rigorosa e conhecimento do objeto em investigação, perguntas e tópicos pertinentes e intelectualmente estimulantes, bem como a confiança que a investigadora é capaz de estabelecer com o entrevistado e a dinâmica subsequente. Margolis (1995, pp. 219, 257) defende que as origens, áreas de conhecimento, interesses, posições formais e perspicácia são relevantes para a estratégia adotada nas entrevistas, bem como a sua experiência na área da Estratégia – uma das temáticas centrais da investigação – que é transversal ao quadro conceptual em estudo.

Com base neste objetivo, foram identificados e selecionados onze entrevistados – sete homens e quatro mulheres –, todos os envolvidos na temática central da dissertação. Os entrevistados foram identificados entre membros de conselhos de administrações operando nas áreas da energia, sistema financeiro, infraestruturas e transportes, consultoria estratégica e telecomunicações. Entre eles estão entrevistados que desempenham ou desempenharam funções no setor público e no setor privado, para assegurar diversidade de visões e perceções dos seus entendimentos e, poderem assim emergir lacunas relevantes para o objetivo da investigação.

Foram facultados aos entrevistados no guião (Anexo 1) os conceitos de Economia, Estratégia, *Governance* e Tomada de Decisão, bem como de Miopia Estratégica, com o objetivo de alinhar, de uma forma genérica, mas não rígida, o ponto de partida para cada uma das entrevistas. As entrevistas são consideradas confidenciais e anónimas para efeitos da sua inclusão na dissertação, ficando apenas do conhecimento dos Orientadores a identificação real dos entrevistados, sendo assinado um formulário de consentimento (Anexo 2). A

investigadora não tem relação profissional e/ou pessoal com os entrevistados ou as suas instituições.

As entrevistas foram depois analisadas, sendo retirados os extratos relevantes da pesquisa. Esses extratos serão acumulados e estruturados numa folha de *Excel* resumindo a pesquisa. De seguida, foi construída a narrativa na próxima secção da dissertação, sendo feita a junção dos extratos por questões de pesquisa (QP) e por tópicos, a qual constitui o cerne central da investigação. Com base nesta narrativa serão retiradas conclusões e, posteriormente, desenvolvido o Quadro Conceptual.

O objetivo da escolha das opções metodológicas foi baseado no entendimento de que seriam as que melhor ajudariam a investigação a procurar pesquisar o alinhamento e/ou desalinhamento das definições que as elites entrevistadas utilizam no seu dia-a-dia na tomada de decisões informadas, enquadradas no modelo de *Governance* das suas organizações. O tema da Miopia Estratégica, estudado por Ribeiro (2019), está ligado à ideia de colocar um desafio de consciência relativamente a forma como são alavancados os recursos escassos, fazendo a sua ligação a motivação das pessoas e à sustentabilidade das organizações.

A redação da dissertação será levada a cabo de acordo com as normas APA – *American Psychological Association, 6th edition*.

9. Resultados da Investigação

Nesta secção é apresentada uma narrativa dos resultados das entrevistas de elite. Os resultados estão agrupados em três *lacunas*: (i) Estratégia; (ii) Processo de Tomada Decisão; (iii) *Corporate Governance*. A construção da narrativa seguiu uma estrutura em que compara os pontos de vista expressos em resposta ao guião da entrevista e que foram agrupados por tópicos dentro de cada lacuna. Entre cada uma das três secções, são tiradas conclusões (CP) baseadas nos subtópicos, na qual será, posteriormente, desenvolvido o Quadro Conceptual para mitigação das mesmas.



Figura 3 – As Três Secções de Conclusões de Pesquisa (CP)

10.1. Lacuna Estratégia

Esta secção de investigação irá analisar os resultados da QP 1) “Quando ouve o termo “«estratégia», que ideias, opiniões, oportunidades ou outros assuntos vêm à sua mente?”. O objetivo é descobrir se existe um conceito consistente de estratégia dos atores que decidem, no topo das organizações.

Os entrevistados expressam, constantemente, a importância da estratégia. Por exemplo, Marcelo afirma “[estratégia] em si não tem conotação nenhuma” onde remata com “uma estratégia é uma regra de decisão do teor mais vasto”. Madalena declara que a “estratégia é uma palavra muito abrangente” e ainda “[a estratégia] decorre quer dos conhecimentos que nós temos, quer das histórias das outras empresas, dos casos de sucesso, dos casos de insucesso”. Roberto advoga “[a estratégia é] definir um caminho com vista a

atingir a visão da empresa (...) a estratégia é uma forma de desenhar um caminho que satisfaça a visão da empresa”. David afirma “a estratégia é o meio para atingir determinado fim [fim=visão]”. Catarina diz ainda que “Estratégia é definir o caminho que a organização deverá seguir, num contexto de incerteza, para assegurar o cumprimento dos objetivos e desafios que pretende atingir num momento futuro”. A incerteza é permanente e constante numa organização devido ao ambiente externo da organização, relacionados com o ambiente geopolítico, geoeconómico, geofinanceiro (Castro, 2017), e ainda com quadros jurídicos e sistemas legislativos estáveis.

Contudo, por outro lado, Marlene afirma que “(...) posso dizer que não há nenhuma empresa que tenha um plano estratégico válido para a semana a seguir (...) portanto a estratégia muda todos os dias” tendo em conta que “eu vejo estratégia como uma orientação, o caminho, mas a forma como o percorro pode variar consoante o dia a dia no terreno” declara ainda que “acho que falta imensa capacidade de antecipação nas empresas [pois a] estratégia tem vários cenários em cima da mesa” justificando com “o mundo é muitíssimo mais pequeno, isto é, qualquer coisa que nós fazamos tem logo no terreno uma reação direta/automática – ou são [n]os meus clientes, fornecedores – qualquer coisa que eu faça tem uma reação, e portanto a estratégia muda todos os dias” a qual “estratégias cada vez [são] mais maleáveis, devido aos ciclos cada vez mais curtos”.

Referente à anterior falta de clareza na utilização do conceito de estratégia e de implementação de estratégia, sendo que esta última na literatura é de uma forma alargada denominada “tática” ou alguns autores denominam por operacional, como visto no enquadramento teórico, leva-nos a procurar entender a diferença entre os dois conceitos. Francisco declara “uma coisa é a estratégia, outra coisa é a forma de implementar essa estratégia” fazendo uma analogia com “estratégia é saber que vou jogar ao ataque, a implementação é decidir se vou ter dois, três ou quatro avançados”. Madalena advoga que “a implementação da estratégia é a concretização da própria estratégia”, reforçando ainda com “[o] planeamento efetivo daquilo que vão ser as ações concretas com a alocação e meios/recursos concretos, com um calendário concreto, com objetivos concretos, quantificáveis – objetivos SMART – e depois uma monitorização apertada para chegar ao nosso objetivo”. Roberto advoga que “a estratégia em si tem que ter explícita uma forma de

implementação (...) deve ser planificada, isto é, deve ser convertida em plano ou em planos depois a implementação, no fundo, é passar à execução do plano ou planos.”

Por outro lado, Domingos sugere “[há que] saber pensar [na estratégia] e saber implementar [a estratégia]. Há quem pense bem e implemente mal, há quem pense mal e implemente bem, e o ideal é conseguir fazer as duas”. Os recursos foram associados à estratégia por três entrevistados, onde Madalena afirma “depende dos recursos que nós temos (...) – desde RH, financeiros, todos os recursos ao nosso dispor – [e] é com base nestes recursos que eu tenho que tomar as minhas decisões”. Domingos advoga “não posso desenvolver uma estratégia a qual não tenho condições para a fazer – técnicas, financeiras, RH, processos, mas também há a cultura”. Diogo declara ainda “não faz sentido pensar em estratégia sem ter a alocação de recursos, é oco” afirmando também “estratégia e recursos é fundamental, o resto é esotérico.”

10.1.1 CP 1. Estratégia, Implementação e Recursos Escassos

- **CP 1. Estratégia, implementação e Recursos Escassos** – Da investigação emerge alguma confusão nas premissas e no conceito de estratégia; ora é fixa, ora é ajustável, ora é de curto prazo, ora é de longo prazo. Parece poder concluir-se haver confusão relativamente ao conceito de estratégia e à implementação da estratégia – que são conceitos distintos, como concluído no enquadramento teórico dos conceitos, onde já havia sido identificada uma lacuna relativamente ao conceito de estratégia, que nas instituições está intimamente ligado com a gestão dos recursos escassos, ressaltando como um elemento crítico a definição da estratégia para atingir a visão. Daqui se pode concluir que, mesmo ao nível das elites, é intrigante o facto de os conceitos – estratégia, implementação/tática e recursos escassos – e a articulação dos mesmos, não serem consistentes nem claros. Curioso é, também, haver o conceito de Mintzberg (1994) de estratega e estrategista, em que o estratega é que implementa a estratégia e o estrategista é quem a pensa/define. Mas, nesta situação, poderá questionar-se se, na realidade, aquilo que Mintzberg (1994) reside mais é em sede de implementação/tática.

Por outro lado, parece evidenciar-se a vaga da tecnologia e da quarta revolução industrial que está a tornar o mundo muito mais dinâmico e rápido. Aparenta emergir

como um fator de surpresa, incerteza e indecisão, o que está diretamente relacionado em como os decisores pensam na estratégia e/ou com a implementação/tática.

De seguida, são apresentadas os resultados relativos à estratégia a curto prazo e a estratégia a longo prazo, no qual da conexão de ambas, Domingos advoga que “[é necessário] ter uma estratégia em que o curto prazo possa alimentar o longo prazo. Já Diogo declara também que “uma estratégia é mais uma ideia a longo prazo”. Domingos sugere “esta relação do curto com o longo prazo é muito fácil dizer que o gestor deve pensar a longo prazo, mas é preciso chegar lá e é preciso que as condicionantes a curto prazo lhe permitam escolher a longo prazo – e isto não é miopia, são condicionantes.” Em relação às decisões de curto prazo, Marlene afirma que “o meu *roadmap* [estratégia] a curto prazo é muito mais concreto e definido que o de a longo prazo (...)” reforçando ainda com “o de curto prazo é uma mecânica que existe, tem que ser planeado, tem que ter estrutura”. Madalena declara “as decisões de curto prazo são decisões para obter resultados imediatos”, afirmando ainda que “sobretudo se tivermos condicionados por qualquer fator, talvez sejam decisões mais precipitadas, menos informadas, porque por vezes não temos tempo para isso – o que não quer dizer que sejam decisões menos bem tomadas”. Já Sandra advoga que “sempre decidi a curto prazo tendo em mente a longo prazo (...) o curto prazo são os resultados de hoje” a qual acrescenta que “o curto prazo é também a expectativa das pessoas que trabalham na instituição”. Já para David advoga que “curto prazo é tático-estratégico”. Relativamente às decisões a longo prazo, Marlene afirma que “[o longo prazo] é mais espaçado, ideias menos claras, porque sei que dependendo das alterações a curto prazo, o de a longo prazo também vai alterar”. Sandra declara “decisões a longo prazo são decisões que são muito mais estruturantes para empresa, contribuem para a solidez da empresa”. Já Madalena advoga “(...) nas decisões de longo prazo temos mais tempo para ponderar, podemos recolher mais informação, ouvir mais pessoas - não quer dizer necessariamente que seja a melhor». Sandra sustenta ainda “longo prazo é a sustentabilidade da empresa.”

O tópico da sustentabilidade suscitou apreciações diversas. Madalena sustenta “ a sustentabilidade hoje em dia tem um peso gigantesco (...) a nossa organização tem que ser sustentável a todos os níveis”, e justifica dizendo que “tem que estar sempre presente no *board* e na estratégia em todas as decisões que se tomam – porque é a vida ou a morte, não há meio termo. Não há o sobreviver.” Por outro lado, Marcelo afirma que “focar as coisas na

sustentabilidade é o lado completamente errado. Quando se forma uma empresa, tem-se objetivos e quer-se chegar a esses objetivos, e o facto de chegar a esses objetivos é que implica a sustentabilidade" concluindo com "de resto, armar a sustentabilidade como objetivo é *bullshit*". Numa outra visão, Marlene advoga que "há muito poucas empresas que não estão assustadíssimas com o final do ano. Com o final do ano, e não com a sustentabilidade" a qual suporta com "os ativos, mas não os ativos de balanço [financeiro] (...), ter um ativo que dificilmente outro teria. E, se as empresas conseguirem esse ativo [o core da organização], elas são sustentáveis – é preciso é ter o [esse] ativo".

10.1.2 CP 2. Curto prazo, Longo prazo e Sustentabilidade

- **CP 2. Curto prazo, Longo prazo e Sustentabilidade** – Em termos de estratégia de curto prazo, parecem emergir os conceitos relacionados com decisões "(...) mais precipitadas, menos informadas (...)" com a sua ligação e impacto no longo prazo bem como a emergência do conceito de sustentabilidade, relacionado com a estratégia a longo prazo. A questão da sustentabilidade parece ser prioritária nas agendas da *Governance*; contudo parece emergir uma confusão e uma lacuna relativamente ao conceito da sustentabilidade e ao exercício das boas práticas que o conceito encerra. Afinal, o que é sustentabilidade? Esta CP parece estar intimamente ligada com a CP 5, decisões informadas, como também à CP 1, devido à expressão "há muito poucas empresas que não estão assustadíssimas com o final do ano", emergindo a ideia do dinamismo e volatilidade do mundo atual.

O tema da Miopia Estratégica surge nas entrevistas (QP 1), em fase de teorização por Ribeiro (2019), sobre a qual Roberto declara "a miopia também é utilizada da economia (...), é um termo importado quando as pessoas dão muita importância ao curto prazo e não têm a visão além do curto prazo". David realça ainda que "a miopia é um caso em que as pessoas acabam por ficar embaciadas, às vezes toldadas, por tantas convicções e tanto preconceito que já têm, que já só conseguem ver as coisas de acordo com esses filtros". Ainda Madalena refere "nós temos problemas de gestão – administrações, primeiro nível das organizações, empresas [de capitais] públicas – as pessoas escolhidas não são escolhidas pelas suas competências, mas são escolhidas por outros fatores, nem sempre os mais adequados" mas, por outro lado, Marlene advoga que "os *boards* são escolhidos pelos acionistas que, dependendo das organizações, têm cara ou não têm cara (...) logo aí estamos muito limitados

(...) os administradores são escolhidos por uma massa homogénea, que escolhe pessoas com um conjunto de credenciais; portanto são sempre os mesmos – vão é mudando de empresas.” Por outro lado, “os lugares que vão ficando vazios [são preenchidos] por recomendação destes mesmos que indicam pessoas parecidas com eles”. Da afirmação da Marlene parece poder concluir-se que será difícil gerar inovação nos conselhos de administração. Domingos levanta o tema de “acionistas ativistas (...) que querem ganhar muito dinheiro a curto prazo (...) é extremamente difícil tomar decisões de longo prazo”. Sandra realça e sugere ainda “quando uma entidade decide instalar-se no país, há duas formas: ou se posiciona numa perspetiva de médio e longo prazo e aguenta os ciclos económicos [negativos], ou mais vale investir em bolsa [e retirar um ganho imediato que o investidor espera que seja significativo]”.

10.1.3 CP 3. Miopia Estratégica

- **CP 3. Miopia estratégica** – Destas premissas aparenta surgir uma lacuna referente à miopia na estratégia, mas ainda emerge uma ambiguidade dentro do próprio conceito: por um lado, acionistas ativistas podem ser “Míopes Estratégicos Instrumentais” com o objetivo de gerar maior rentabilidade a curto prazo. Por outro lado, refere-se quando os decisores estão “toldados” e/ou “embaciados” (David) que podem ser “Míopes Estratégicos Impulsivos”, isto é, não conseguem ver para além do curto prazo. Parece ser possível teorizar dois subconceitos da Miopia Estratégica que poderiam ser denominados “Míopes Estratégicos Instrumentais” e “Míopes Estratégicos Impulsivos”.

Ainda sobre Míopes Estratégicos Instrumentais, além de uma perspetiva ativista dos acionistas, parece emergir também, quer dos executivos, quer dos não executivos, devido aos “conjuntos de credenciais”, à “recomendação” e “aos fatores (...) nem sempre os mais adequados”, são selecionados e escolhidos para exercerem o ser cargo, ora porque dá jeito manter o *chair* na mesma linhagem, ora porque aparenta ser benéfico naquele momento/mandato.

10.2. Lacuna Processo de Tomada de Decisão

Esta secção de investigação irá analisar os resultados da investigação feita sobre a QP 2) “Que perceções externas e internas tem consciência que influenciam a sua tomada de decisão?”. Tendo em vista a questão nuclear de investigação⁵, o objetivo é descobrir se os decisores percecionam o cerne da sua tomada de decisão. Esta narrativa será construída refletindo uma evolução do geral para o particular até aos modelos mentais – nomeadamente a existência de suporte estruturado – dando uma “quebra” ao fazer ponte para uma perspetiva organizacional, através da quantificação e objetivação da intuição e dos modelos mentais no processo de tomada de decisão na *Governance*, resultando num conceito de entropia, o que preenche uma lacuna que pareceu emergir num processo de decisão de boas práticas na *Governance*.

Relativamente ao processo de tomada de decisão, Marcelo afirma “tudo influencia a nossa tomada de decisão” dando o exemplo que “se tiver fome, vai ver que o seu processo de decisão se torna muito mais rápido”. Domingos pensa que “a tomada de decisão é um processo que é condicionado, supervisionado e limitado, quer interna quer externamente.” Madalena denota “a tomada de decisão é influenciada por tudo aquilo que nós percecionamos à nossa volta e por tudo aquilo que foi a nossa vivência ao longo da vida”. A entrevistada frisa também a diferença entre “património de conhecimento” aos vinte anos ou aos cinquenta anos, a qual sugere “[que] na gestão das empresas é exatamente a mesma coisa”, justificando com “tudo o que já vivenciamos na empresa, todas as decisões que já se tomaram, que correram bem ou menos bem, ou que nos condicionam hoje num determinado sentido, os recursos que temos – que não são inesgotáveis e limitam”. Domingos evidencia “qualquer decisão que tomamos tem que estar regulada (...) está condicionada pelas regras que a organização define, e essas regras corporizam a estratégia” a qual é necessário ter em conta, segundo Domingos “[o] enquadramento regulatório da própria organização, todo o conjunto de políticas, normas e procedimentos que a organização tem.”

10.2.1. CP 4. Tomada de Decisão

- **CP. 4 Tomada de Decisão** – Parece poder concluir-se que as pessoas, ao definirem a estratégia, estabelecem limites a si próprios e, conseqüentemente, o processo de

⁵ “Quais os fatores que potenciam a miopia estratégica na *Corporate Governance*?”

tomada de decisão, quer interna, quer externamente. A relevância da estratégia na tomada de decisão pode condicionar o caminho (a tática/operacional) para não permitir desvios na utilização dos recursos escassos. Em suma, a tomada de decisão deve subjugar-se à estratégia da empresa, permitindo assim uma utilização eficaz dos recursos escassos, evitando o desvio desses mesmos recursos para fins que não tenham constituído a estratégia definida.

No processo de decisão, e dentro do vetor da decisão, com ou sem suporte, e a sua relação com os modelos mentais, Francisco afirma " a realidade que eu vejo pode não ser a realidade total", a qual Roberto pensa "as decisões são sempre tomadas com base no quadro mental". Madalena advoga "quando tomamos uma decisão, não conseguimos separar as coisas com muita facilidade, porque a nossa cabeça é uma só e está tudo cá dentro. O que temos de mais objetivo e que nos condiciona? As questões financeiras (...), os recursos humanos (...) [que são os recursos escassos paradigmáticos nas organizações]". Sandra evidencia "primeiro, tento perceber a minha decisão, a mais intuitiva, depois tento encontrar uma forma de a validar racionalmente e ter nexos (...) a primeira que sinto é a mais intuitiva; antigamente, era a mais lógica que vinha ao de cima."

Francisco afirma "o problema não é uns decidirem assim, e outros decidirem assado, é que uns tomam decisões com suporte [informadas] e outros só com as ideias [apenas os modelos mentais sem suporte], e isso é que às vezes baralha" é o "*achability*". David sustenta "se eu não tenho *fat and fingers* para tomar uma decisão, com bases sólidas; os meus modelos mentais interferem muito no meu processo de decisão". Francisco dá o exemplo "os pilotos têm técnicas e formas heurísticas de decidir", a qual é uma questão de retórica que emerge da afirmação da Sandra que realça "como é que eu vou decidir e como é que eu vou tomar a melhor decisão, podendo ser a melhor decisão possível mas eu não sei se é a decisão certa [?] é a minha perspectiva (...) com os elementos disponíveis."

10.2.2. CP 5. Decisão informada

- **CP 5 Decisão Informada** – O processo de decisão é influenciado pelo facto de o decisor ter características e um modelo mental estruturado (*by the book*), intuitivo ou um "*achability*". Parece poder concluir-se que os primeiros tomam a decisão para atingir a estratégia definida, enquanto os intuitivos, apesar de considerarem a estratégia definida,

parece, contudo, que a ajustam às circunstâncias específicas do momento, os terceiros, baseados em ideias e no que acham. A questão que emerge daqui parece poder relacionar-se com a tomada de decisão informada. É curioso verificar que as duas entrevistadas (intuitivas) que lidam com recursos financeiros e áreas humanas, foram aquelas que tenderam a ajustar a decisão tomada com o objetivo de mitigar danos que sabiam, de antemão, que atingiriam pessoas. Daqui também a dualidade de uma tomada de decisão informada. Este tópico é de relevante interesse visto que ambas as decisões – estruturadas e intuitivas – são informadas, sendo que uma segue as normas e procedimentos à risca, enquanto outra, tendo perceção do seu impacto, tenta mitigar os danos. Este tema relaciona-se com o CP 9. relativamente à forma como se gere a informação. Parece emergir uma lacuna relativamente à potencial colocação em causa de normas e procedimentos, então aprovados pelo conselho de administração, para atingir o mesmo objetivo, utilizando uma tática diferente para esse fim.

O tópico das perceções foi imediatamente interligado pelos entrevistados a crenças, princípios e valores, como advoga Clark et al. (2016) “os nossos modelos mentais são feitos meramente de perceções, não de factos”. Madalena afirma “nós, como pessoas, temos um conjunto de princípios e um conjunto de valores que são nossos, que nos foram passados [...] e eu acho que uma pessoa “normal” nunca vai além dos seus princípios e valores”. Roberto declara “funcionamos com base em crenças que decorrem das perceções que temos da realidade, ou seja, a nossa interação com a realidade é através de perceções” concluindo com “as perceções, como são a forma como nos ligamos com à realidade, e que influenciam inevitavelmente as decisões (...) ajudando a criar os nossos quadros mentais.”

Este tema foi ainda associado à educação, background e experiência. Marlene sugere “fazemos parte de um ecossistema, portanto é obvio que, como somos educados, o que estudamos, tudo isto marca a forma como somos e que a experiência tem um enorme impacto.” Francisco declara que “eu sinto que sou afetado pelo meu background [é meio caminho andado para justificar diversidade de background nos *boards*] (...) é inevitável”. David afirma “todos temos os nossos modelos mentais e depende do background de cada um (...) essencialmente, o processo de formação de educação”. Relativamente à experiência, Marlene pensa que “a experiência é muitíssimo relevante porque a experiência leva-nos a perceber que a decisão mais racional não é a melhor decisão”. A ideia é ainda defendida por Sandra,

afirmando que “através da minha experiência, eu passei a permitir-me ouvir outras percepções que eu tenho e passei a validá-las mais, portanto, [através de] as minhas percepções emocionais, eu passei a perceber que sempre as tinha, mas fechava-as muito a nível do meu trabalho, porque no trabalho exigem que não tenhamos emoções.”

Relativamente às percepções, os entrevistados debruçam-se sobre a sua génese, Sandra pensa que “a nossa percepção é formada por uma série de fatores cognitivos e emocionais, e nós temos uma memória mais emocional do que factual, e a memória reconstrói-se – tudo o que acontece à nossa volta nós percebemos sensorialmente”. Sandra advoga que “[a] capacidade de percepção da nossa realidade e que o outro tem da realidade é um fator crítico de sucesso”. Já Roberto pensa “eu costumo dizer que nós funcionamos através de certezas provisórias, portanto, os nossos quadros mentais são provisoriamente definitivos” explicitando, “mas à medida que vamos incorporando novo conhecimento, as certezas que temos como provisoriamente definitivas vão ser revistas e vão atualizando o quadro mental com o qual interpretamos a realidade, no qual tomamos as decisões”. Comparativamente a esta última premissa, Sandra alega “não há verdades absolutas e eu posso não estar certa, e a minha perspetiva pode não ser a única e a verdadeira, mas sou eu que vou tomar a decisão.” Sandra afirma ainda que “é o externo que me remete para o interno (...) para mim o externo é o input” acrescentando “eu processo a percepção externa, e filtro com aquilo que eu sou, a minha percepção”, a qual Catarina declara que “o processo de tomada de decisão deve sempre passar por uma reflexão interna, só nossa.”

10.2.3. CP 6. Conhecimento vs. Realidade

- **CP 6. Conhecimento vs. realidade** – Em termos de conclusão da narrativa tecida, emergiram a associação dos modelos mentais e das percepções à educação, background e experiência. Revelou-se também que o conhecimento é permanentemente afetado pelo novo conhecimento que atualiza o modelo mental de interpretação de realidade e com base no qual tomamos decisões. Daqui pode concluir-se que uma organização em sede de tática, pode ter os executivos a tomar decisões semelhantes, apesar de modelos mentais diferentes.

Relativamente aos modelos mentais, Roberto diz que “quadros mentais são feitos através do conhecimento que vamos adquirindo através das perceções da realidade e com o trabalho racional que produzimos, debruçamo-nos sobre ele através dos nossos quadros mentais, influenciados através daquilo que vamos aprendendo.” Quanto à QP 2, referente ao tópico dos modelos mentais, David aponta “os meus modelos mentais são restrições para a evolução do conhecimento; se estiver muito convencido duma realidade, só vou ler e aprender o reforço positivo a essa convicção; portanto pode traduzir-se num certo enviesamento do conhecimento” a qual sugere “o conhecimento interfere muito no modelo mental (...) o conhecimento altera os modelos que nós temos”. Francisco declara “nós somos influenciados por muitas coisas”. Madalena advoga “moldamos e ajudamos a construir determinados pensamentos, sobre determinadas ideias e determinados assuntos, e também somos influenciados pelo outro lado”. Sandra enaltece “os modelos mentais podem manipular o conhecimento (...), o conhecimento influencia os modelos porque podem influenciar a forma como nós pensamos sobre as coisas”. Afinal, David afirma “tudo o que são estes modelos tem por base aquilo que são as crenças pessoais de cada um.” Uma outra perspetiva apontada por Marcelo, que advoga que “modelos mentais e conhecimento é a mesma coisa (...) o conhecimento é feito através dos modelos mentais”.

Dos entrevistados, surgiram opiniões antagónicas e divergentes, relativamente ao ajustamento ou alteração dos modelos mentais. Por um lado, Roberto afirma “as pessoas são ou não são. Ponto. E quem não é, não vale a pena fazer força para ser. Aqui é a mesma coisa. Há determinados padrões mentais que se têm ou não se têm”, a qual pensa e expressa “há padrões mentais muitíssimos importantes. Todos têm as suas vantagens e desvantagens, agora temos que perceber como conseguir utilizar” sugerindo “é perceber que uma pessoa com um determinado padrão mental nunca será um CEO, não obstante, pode ser um excelente CFO ou CTO.” Por outro lado, David declara “eu tento sempre ajustar os meus modelos mentais (...) as minhas perceções pessoais” realçando “nos meus modelos mentais de há dez anos (...) tive que começar a incorporar uma nova forma de pensar por via da evolução [tecnologia] que foi surgindo”. Domingos expõe “podemos querer mudar tudo, mas mudar a cultura e a mentalidade é o mais difícil” a qual, fazendo ponte para a estratégia, Domingos “uma estratégia sem ajustar a cultura e a mentalidade não vai lá, (...) é ter três ou quatro ideias, bater, bater e bater para marcar o cérebro das pessoas”, a qual David reflete

"há aqui uma margem ou um grau de liberdade que obriga a fazer ajustamentos aos nossos modelos para incorporar aquilo que são as “sensibilidades”.”

10.2.4. CP 7. Enviesamento do Conhecimento

- **CP 7. Enviesamento do Conhecimento** – Desta narrativa parecem emergir os modelos mentais que podem representar restrições, como também influência e/ou manipulação, na evolução do conhecimento, devido ao risco de os atores poderem focar-se apenas no reforço positivo de uma convicção levando a um enviesamento do conhecimento que pode ter um impacto negativo e levar à Miopia Estratégica. Os modelos mentais também são muito influenciados pela cultura da instituição; o modelo mental pode ser influenciado pela insistência focada e repetitiva da visão e da estratégia a atingir sendo, contudo, considerada a possibilidade de ir realizando pequenos ajustamentos dentro da linha estratégica definida para acomodar “sensibilidades” internas e/ou externas que levam a atingir a visão final.

Numa perspetiva organizacional, Marlene afirma “tendo sempre a pensar na lógica mais aberta possível”, David realça “não confundamos o interesse da empresa com os interesses pessoais de cada pessoa (...) legitimamente, cada pessoa tem outros círculos de interesse – sociais, políticos.” Marlene afirma “eu penso sempre como os outros – clientes, fornecedores – reagiriam àquilo que nós estamos a fazer de forma a tentar antecipar o que a seguir pode vir a acontecer”. Diogo salienta “somos sermos seres sociais, vivemos com uma manipulação mental dos outros e também manipulamos os outros (...) faz parte”, tendo também em conta Madalena refere que “claro que há a fronteira da mentira, da ilegalidade, prejudicar o outro (...) tudo o resto pode ser manipulado – exceto princípios e valores” remetendo para a estratégia – entropia – e tomada de decisão, Diogo advoga “se levar as minhas crenças para cima de uma tomada de decisão e não esperar que haja outras diferentes, esse pode ser um erro estratégico gravíssimo. Porquê? Porque eu não estou a ver a outra parte do problema.” Este tema prende-se com ambos os subconceitos da miopia, anteriormente abordados.

Relativamente à objetivação é à importância de quantificação da intuição, num tópico da QP 2, Sandra pensa que “ posso ter que justificar a minha decisão" isto é, "decido, sinto a minha decisão, mas tenho de arranjar e construir uma narrativa que possa ser demonstrável/objetiva/validada perante alguém" porque, "neste setor [banca] não posso

fazer de outra forma, pois nem me sentia bem com isso (...) preciso de ter esse chão (...) lado esotérico *versus* estabilidade e certeza.” Já Domingos advoga “tem que haver um objetivo, o objetivo tem que ser mensurável, e tem que se medir se essa pessoa está a atingir os objetivos, se está acima ou está abaixo – o que não se mede, não existe – e isto é válido para qualquer organização” em suma, “a subjetividade tem que ser objetivada” concluindo com, “se não medirmos, a organização não existe.”

Relativamente à tomada de decisão dentro do “design” de *Corporate Governance* de uma organização, Domingos afirma “se há coisa que é condicionada é a decisão (...) nunca tomamos as decisões que queremos.” Mas, afinal, o que tem que decidir um gestor? Domingos salienta “os limites não são fáceis (...) tem que definir um caminho, os recursos, as alterações ao plano estratégico (...) [e ainda] até que ponto os órgãos têm capacidade para tomar aquela decisão[?]”. Domingos sublinha ainda que “um dos processos críticos é que a cultura da empresa, os processos da empresa e os recursos da empresa lhes permitem seguir aquela estratégia (...) tenho um processo de decisão mais macro, que é o processo da definição da estratégia, passa por diversos comités – o *board* é o órgão máximo –, mas depois isto vem em cascata”. Madalena advoga “A gestão não pode ser feita distanciada das pessoas, acontece muito isso aos nossos gestores. Não é que a decisão não deva ser tomada só, mas não tem que ser tomada na solidão do gabinete.” Catarina destaca “nem sempre conseguimos identificar todos os impactos de uma decisão; [por isso] as decisões da administração devem ser tomadas “em colegialidade”, isto é, um administrador não deve decidir sozinho [nem sequer o CEO].” É de frisar a importância dada pelos entrevistados às decisões consensuais demonstrada pelos entrevistados, dos quais se destacam Catarina e Madalena devido à sua experiência em decisões difíceis como despedimentos coletivos.

Catarina salienta “acredito que quanto mais alta for a posição ocupada na hierarquia da organização, e maior o poder para decidir, serão mais os fatores a levar em conta na tomada de decisão (...) é a chamada “decisão em consciência”. Madalena raciocina “nós, quando tomamos decisões, tomamos com o objetivo final do bem da empresa, e como bem da empresa, o bem de todos os públicos de interesse.” Catarina pensa “processo de ‘filtragem’ pelos valores é o que faz a diferença e nos ajuda a tomar a decisão certa, principalmente quando se trata de decisões difíceis ou impopulares – e.g. a extinção de um posto de trabalho ou um despedimento coletivo (...).” Mas, Roberto defende “enviesamentos que os processos

de decisão podem ter (...) [por exemplo] reformatação de problemas – isto é, diferentes formas de apresentar um problema no *board*". Madalena salienta "nós também tomamos decisões no sentido de "manipular" um bocadinho a informação – [por exemplo,] porque precisamos de um financiamento e precisamos de mostrar para fora que estamos muito bem".

10.2.5. CP 8. Quantificação e Manipulação

- **CP 8. Quantificação e manipulação** – Desta narrativa do processo de decisão na perspetiva organizacional emergiu o tema da miopia, a importância da quantificação dentro do quadro da estratégia, com a ideia subjacente de se poder medir e monitorar a execução da estratégia. Emergiu de forma consistente a importância de decisões consensuais na execução da estratégia, tomadas em colegialidade, para que sejam considerados pontos de vista diversos para o cumprimento da estratégia. Tanto os limites quanto o impacto de cada decisão são difíceis de quantificar, na qual sobressai a necessidade de "filtrar" diversas hipóteses de decisão e, possivelmente, realizar-se cenários tanto para o bem-estar do decisor, como para garantir a sustentabilidade da organização. O tema da reformulação e da manipulação da informação parecem estar interligadas a decisões estratégicas de curto prazo, mas com focos diferentes: a primeira, com o propósito de manipular o ambiente interno do conselho de administração; a segunda, com o propósito de manipular o ambiente externo ao conselho de administração e, também, da organização.

O processo de tomada de Decisão na *Governance* emerge com complexidade, onde mostra erguer-se o conceito da entropia. Para mitigar este desafio e fechar a lacuna entre uma decisão intuitiva e uma decisão estruturada consensual, que atinga os interesses da organização enquadrados na estratégia definida, Francisco diz "o *board* é confrontado com muitos assuntos". Madalena afirma "temos sérios problemas de gestão. Eles estão completamente relacionados. As pessoas [frequentemente] não têm competências de gestão." Domingos declara que "muitas vezes, o decisor gosta de decidir" exemplificando através da analogia do "complexo Luís XIV – o Rei Solo – é muito fácil um gestor sentir que exerce o poder porque [pode] toma[r] decisões discricionárias (...) um decisor deve reduzir ao máximo as decisões [discricionárias] que toma". Francisco afirma "eu acreditava que tinha miopia, mas antes de ter miopia, estava com entropia, porque eu estava com tantos assuntos, que não estava a ver qual era o foco". Domingos completa ainda " se eu estiver a decidir de

forma *ad hoc* – de forma excepcional coisas que não são excecionais – vou tomar más decisões porque não estou condicionado pelos processos e pelas regras" a qual propõe como solução “[que as] decisões *ad hoc* devem estar em processo e ter regras e, se são temas recorrentes, estando, portanto, numa norma”. Francisco realça ainda “acho que há muita entropia, os administradores não conseguem gerir tudo. É importante que haja um fio condutor, e a isso chama-se estratégia”.

10.2.6. CP 9. Entropia vs. Eficácia

- **CP 9. Entropia vs. Eficácia** – Destas narrativas surge o conceito da entropia, relacionado com o facto de os administradores não conseguirem gerir tudo, perderem o foco, por estarem com muitos assuntos, ou também pelo decisor poder gostar de decidir. Este tema está intimamente ligado à miopia, visto que parece ser um antecessor da miopia, quer da Miopia Estratégica Instrumental – visto que o decisor gosta de decidir –, quer da Miopia Estratégica Impulsiva – visto que não conseguem gerir tudo. Perdem o foco e estão com muitas frentes em simultâneo. Destas narrativas ergue-se uma subordinação da entropia à eficácia, evidenciam-se como críticos no processo de decisão na *Governance* das organizações. A investigação confirma as lacunas identificadas no enquadramento teórico e relaciona-se diretamente com os problemas da estratégia.

A próxima lacuna é destinada aos tópicos essenciais, mas também aos emergentes ligados à *Corporate Governance*.

10.3. Lacuna Inovação na *Corporate Governance*

Esta secção de investigação irá analisar os resultados da investigação feita sobre a QP 3) “O que pensa de a criatividade poder ser um disruptor de visão estratégica?”. Tendo em vista a questão nuclear de investigação⁶, o objetivo é investigar se dentro da dinâmica do conselho de administração pode emergir um sentido de inovação que seja disruptor.

Relativamente ao segmento anterior, alusivo ao que decide um gestor de topo, esta secção tem por objetivo esclarecer melhor o que é o conselho de administração, para que serve o conselho, e que assuntos estão em ascensão, tópico abordado na QP 2. Domingos afirma “a função do *board* é a definição da estratégia, e, portanto, sem visão estratégica no *board* as organizações não sobrevivem (...) a visão estratégica incorpora a criatividade”. Madalena declara “uma grande parte da atividade do *board* é preocupar-se com a estratégia, com a definição da estratégia, todo o seguimento, todos os ajustamentos”. Marcelo advoga que “não é para isso [haver criatividade] que foram inventados os *boards* (...) os *boards* são para fazer uma ponderada avaliação de propostas – essas sim desejavelmente com criatividade – que vêm de quem está a gerir efetivamente a organização”. Roberto evidencia “o *board* tem de chegar a decisões certas e não decisões rápidas (...) ter uma visão estratégica (...) estar alinhado com a visão da empresa (...) devem ser *owners* da estratégia que o *board* tenha aprovado para orientar a empresa”

Na dinâmica interna dos conselhos de administração, a importância e o papel do líder (*chairperson*) são de extrema relevância e surgiu de um dos entrevistados. Marlene afirma “um *board* tem que ter sempre um líder. Isso tem que ser claríssimo (...) a grande maioria dos *boards* que não funcionam bem, não têm um líder forte (...)”. Além do conselho, é referida também a importância do líder da comissão executiva (CE) – CEO – Marlene acrescenta “a comissão executiva também tem que ter um líder forte e com capacidade de decisão, porque responder à visão do acionista, muitas vezes significa, dizer não [eliminar] a unidades de negócio” a qual acrescenta “que tem que tomar uma decisão (...) quando ninguém se entende (...) tem que ser líder” rematando com “um *board* tem que ter pessoas com nichos de especialidade diferentes. Porque uma empresa é muita coisa (...) ter gente que percebe sempre de um bocadinho – porque super-homens não existem – um presidente tem que ser

⁶ “Quais os fatores que potenciam a miopia estratégica na *Corporate Governance*?”

sobretudo um moderador”. Um conselho de administração não tem uma função operativa da empresa, e o líder e/ou presidente – quer do conselho de administração, quer da comissão executiva – deve sempre coordenar e articular uma decisão consensual entre os membros dos órgãos, seja em que circunstância for.

Relativamente às propostas para melhorar a dinâmica interna do conselho de administração, Francisco declara “a nível do *board* deveria de haver mais interação – o *board* [pode ser/] é muito politizado”, Madalena afirma “passa por ouvir as pessoas, trabalhar próximo das pessoas. Hoje em dia temos cada vez mais os *boards* distanciados das pessoas (...) e isso faz com que as empresas percam muita dinâmica, percam muita motivação, percam muito entusiasmo e percam ritmo.” Este parecer interliga-se a uma cultura “elitista” que parece existir nas organizações. Domingos sugere “*board* diverso, a comunicação tem que fluir, tem que haver comunicação a todos os níveis da organização, tem que haver envolvimento dos níveis baixos da organização no processo de decisão”. Francisco afirma que “as reuniões são importantes, que cada reunião em si, tem que ter um propósito” a qual propõe que “no *board*, tem que haver reuniões de liderança frequentes, isto é, periódicas” esta ideia é unificar e coligar todos os departamentos, ver as simbioses entre os mesmos. Esta proposta é utilizada na Marinha Portuguesa (2017a) para revisão da estratégia, com o objetivo de monitorizar e, potencialmente, rever a estratégia. Madalena sublinha que “é essencial haver muito respeito no *board*, sentirem-se confortáveis para dar opiniões sobre os temas mesmo quando a opinião é contrária à do colega, (...) a forma como se fala, a postura, a abertura e o bom senso; sem isso quebra-se a dinâmica [positiva]”. Roberto reflete “o *board* deve ter uma composição com diversidade, um processo que assegure a eficácia. Deve funcionar para a eficácia e não para a eficiência, [pois] a eficiência pode ser inimiga da eficácia. David pensa que “reuniões de reflexão estratégica (...) aceleradores de *decision making* (...) [isso,] ajuda muito a pôr o *board* a funcionar no ponto de vista humano.” Roberto acrescenta “ter o cuidado de não cair em mecanismos de *group think* (...) testes de compatibilidade psicológica, isto é, não basta ser muito boa, mas na equipa que faz parte tenha um elemento de complementaridade e não de atrito”. Madalena sublinha que “a ética é fundamental”.

Francisco exclama “e se eu não tiver valor acrescentado naquela reunião, a reunião não faz sentido; reuniões que não têm mais valia têm que ser terminadas; o cancelamento de reuniões ou desmarcações de reuniões geram disrupção [nos *boards*].” Adita ainda que,

relativamente a distrações durante os conselhos de administração, “quando há uma reunião, as pessoas têm mesmo que estar na reunião –mexer nos telemóveis– pois transmite uma ideia errada para quem está a fazer, a apresentar, induzindo que os colegas não estão com atenção e, conseqüentemente, o que está a ser dito não é importante”. Madalena partilhou a ideia do “pequeno-almoço à quinta-feira”; das 9h às 10h, realizava-se um pequeno almoço com alguns diretores, havendo uns permanentes que eram os que levavam temas estratégicos transversais à organização – e.g., finanças, recursos humanos, organização e planeamento. Os temas eram debatidos “de forma solta” e “o conselho de administração enriqueceu muito com esse processo (...) por serem conversas soltas” e, por vezes, o conselho de administração até “convocava” para irem elementos chave dentro desses departamentos. Madalena reflete ainda “o meu objetivo [como membro do *board*] é criar um documento consensual, que respeite a estratégia, alinhado com a visão, que permita atingir os objetivos da organização – esse tem de ser o meu objetivo.” Concluindo que “não é o documento da pessoa X, é o documento do conselho”, onde Domingos remata com “(...) tem que se garantir que a relação entre o resto da organização flui, a informação flui, e que a estratégia não seja um documento de vinte e cinco páginas escritas a que ninguém liga”.

Relativamente à assimetria de informação (QP 3), David afirma “os boards saudáveis têm a informação toda”. Francisco declara “se eu tiver informação, o meu modelo mental já tem algum suporte para decidir, independentemente da forma como cada um constrói a sua tomada de decisão,” reforçando ainda, “mas se o fizerem sem informação (...) não vão decidir de forma tão eficaz.” Francisco justifica ainda que “[os *c-level*] querem que tenhamos informação [a direção] para podermos trabalhar para [o atingimento] da visão e da estratégia; (...) a assimetria de informação é inibidora do crescimento da empresa e da implementação da estratégia”. Mas, por outro lado Marcelo pensa que “idealmente podemos tentar diminuir assimetrias de informação dentro do *board*, o que não quer dizer que seja desejável que essas assimetrias desapareçam completamente.” É intrigante a afirmação deste ex-banqueiro, porquanto esta linha de pensamento destoa de todos os outros entrevistados.

10.3.1. CP 10. Barreiras na Dinâmica no *Board* (Conselho de Administração)

- **CP 10. Barreiras na Dinâmica do *Board* – Conselho de Administração** – Desta narrativa resultou, consensualmente, que a definição da estratégia é uma função do Conselhos de Administração e ainda que uma componente de inovação deve emergir das

dinâmicas positivas que os líderes do conselho de administração e da comissão executiva sejam capazes de imprimir. Alguns entrevistados referem que os conselhos são politizados e distantes das pessoas. Há uma linha de pensamento que defende, como crítica, a necessidade de o líder “forte” manter uma dinâmica interna que leve à realização da monitorização da implementação da estratégia e à sua revisão, no sentido dessa reflexão ser utilizada como um acelerador de “*decision making*”. Neste processo, revelou-se ainda o tema de que a ética é fundamental nos funcionamentos dos conselhos de administração. Um assunto que surgiu como crítico é o das distrações no conselho como um potencial disruptor de uma dinâmica positiva. A comunicação com as linhas fora do conselho de administração, com a responsabilidade pela implementação da estratégia, foi outra ponte que surgiu como um fator crítico para a reduzir a distância entre as pessoas. A eliminação da assimetria de informação é considerada crítica para que sejam tomadas decisões informadas. Esta conclusão é ainda associada ao tema da Miopia Estratégica Instrumental, visto que os arquitetos da mesma poderão beneficiar da assimetria de informação.

Relativamente ao tópico da diversidade QP 3, na *Corporate Governace* e no conselho de administração, Afonso afirma que “sobre a diversidade é preciso pensar bem, porque toda a gente diz que é bom, mas a diversidade excessiva pode prejudicar a tomada de decisão”. David advoga “é bom ter, num *board*, diversidade de pessoas: mais ousados, mais prudentes, diferentes backgrounds, diferentes idades”. Domingos complementa com “[além dos *hard skills*], pessoas com muita experiência e diversidade; diversidade a todos os níveis, quer de experiências, quer de género, quer de formação, até de etnias”, Roberto afirma ainda ser necessário “ter uma visão diversificada, isto é, ter uma diversidade de pontos de vista (...) por forma a minimizar as surpresas estratégicas”. Por um lado, Diogo pensa que “o *board* beneficia da diversidade (...) é preciso ver todos os ângulos do problema (...) a pior coisa que pode acontecer é o *group thinking*”. Por outro lado, Afonso declara que “na teoria parece ser uma vantagem, parece ser interessante, mas na prática dificulta o processo de tomada de decisão na cultura do CA porque é difícil chegar-se a uma decisão consensual.”

Destas premissas surgiram ideias e alternativas, como por exemplo, Domingos sugeriu “às vezes basta ter só um [diferente] com uma determinada experiência que é tão forte, que é suficiente”, isto, no intuito que não é preciso estar a definir quantos tipos de diversidade se

deve ter, mas o real valor de cada membro na sua diversidade específica e global, e na contribuição que essa diversidade pode dar ao conselho de administração. Afonso pensou “os não executivos se tiverem opiniões diferentes podem ajudar os executivos nas tomadas de decisão” afirmando que “a ideia é os não-executivos desafiarem os executivos”. Isto vem a propósito de Domingos frisar que “na *Governance* é muito fácil as coisas correrem mal e é um tema que me preocupa, pois ou faltou diversidade no *board*, ou não temos as pessoas adequadas, ou o *board* não é um “organismo vivo” na organização”.

10.3.2. CP 11. Diversidade

- **CP 11. Diversidade** – Relativamente à diversidade assomou-se a consciência da contribuição que a mesma pode dar no processo de tomada de decisões. Foi, contudo, intrigante as afirmações de um entrevistado relativamente ao tópico e à dificuldade que a diversidade pode gerar na tomada de decisão. Parece ressaltar dessa afirmação uma lacuna que tem a haver, justamente, com a contribuição que a diversidade pode dar para melhores decisões, devido às diferentes perspetivas e visões.

O tema da cultura emergiu dos pensamentos dos entrevistados, no qual Marlene pensa que “a cultura das organizações é algo muito complicado”, Madalena advoga “Os gestores precisam de conhecer bem a organização; e conhecer bem a organização passa por falar com as pessoas, ouvir os contributos das pessoas (...)”, frisando ainda Marlene “as organizações são feitas de pessoas; o tema cultural nós não aprendemos na escola – é impossível aprender na escola – e é algo que exige muito bom senso – não tem uma metodologia de aprendizagem”, surgindo uma ideia de Domingos que declara “a organização tem uma determinada cultura e depois tem uma determinada *Governance*”, onde Francisco destaca “a cultura tem dois lados: o que se vê, e o que não se vê”. Parece manifestar-se desta premissa, uma ideia de cultura de *Governance*.

Marcelo declara “os *boards* não sítios feitos para a criatividade” justificando que “se alguém tem um negócio num ambiente perfeitamente estável, que é reprodutivo, que beneficia de rendas, é altamente lucrativo, não precisa de criatividade, precisa é de continuar o negócio como ele está”. Esta perceção é contrastada por Marlene “[a criatividade] é essencial hoje em dia nas empresas. Hoje em dia, nas organizações, tem que existir criatividade em tudo. As empresas ‘cinzentas e quadradas’ já não se aplicam, e acho que é um

dos disruptores da estratégia (...)". Catarina realça que "(...) [a criatividade] é fundamental para o sucesso de qualquer organização, independentemente do seu setor de atividade." Sandra salienta ainda "a criatividade pode ser disruptora da visão estratégica se houver espaço para que haja criatividade," enfatizado por Madalena que refere ser " disruptivo relativo ao conceito tradicional da definição da estratégia (...), mas não há como não ser assim," e reforça ainda que "temos de pensar de forma diferente porque os tempos assim obrigam, sob pena de ficarmos para trás". Marlene rebate com " a criatividade nos conselhos de administração implicar uma forma diferente de pensar.

Relativamente à inovação Francisco afirma que "a inovação é importante" realçando que "tem que haver inovação senão as empresas não evoluem (...)", mas salienta também que "a inovação é boa desde que seja bem orientada (...) para aquilo que é a minha estratégia." Domingos advoga que "a inovação é, diria eu, crítico para a visão estratégica (...) pode ser uma maneira de fazer diferente (...), a inovação pode ter efeitos perversos" justificado através de monopólios, visto que "a inovação pode, ao contrário de primeira revolução industrial clássica – que foi um fator de distribuição de riqueza – hoje, ser um fator de concentração de riqueza, e isto é um risco".

10.3.3. CP 12. Cultura, Criatividade e Inovação

- **CP 12. Cultura, Criatividade e Inovação** – Das narrativas sobre os três tópicos em análise – cultura, criatividade e inovação - pareceu revelar-se um desconhecimento aprofundado e estruturado de como os mesmos podem ser influenciados e introduzidos na cultura de uma organização que a leve a ser criativa e inovadora. A lacuna que parece existir resulta da falta de um tratamento estruturado por parte de um conselho de administração. Como afirma (Bes & Kotler, 2015, p. 51) "a inovação não deveria determinar a estratégia, é a estratégia que deve indicar para onde vão os processos de inovação." A lacuna que surge respeita à determinação de onde reside a responsabilidade em ter processos estruturados para gerir a cultura, e impulsionar os processos criativos e a inovação. Por outro lado, estes tópicos, devido à sua subjetividade e intangibilidade, emergem como tópicos de risco e de vulnerabilidade para os Míopes Estratégicos Instrumentais, devido ao seu uso com potencial cariz influenciável e/ou manipulável.

10. Processo de Investigação

De forma a explicitar o processo investigatório, o fluxo seguido na estruturação da dissertação envolveu o desenvolvimento da questão nuclear de investigação e dos seus objetivos gerais, a investigação de campo sobre as questões específicas, tendo sido, de seguida, agrupadas as lacunas em doze conclusões de pesquisa (CP), alocadas a cada um dos três tópicos centrais de investigação – Estratégia, Processo de Tomada de Decisão e *Corporate Governance*. A preparação, reflexão e desenvolvimento da matriz TOWS permitiu identificar nove objetivos, tendo, por fim como resultado final da investigação, sido desenvolvido um “Modelo Tentativo de *Corporate Governance*”, que visa aproveitar as oportunidades da conjuntura externa, colmatando as vulnerabilidades e explorando as potencialidades internas, de forma a superar as ameaças que possam ser antecipadas.

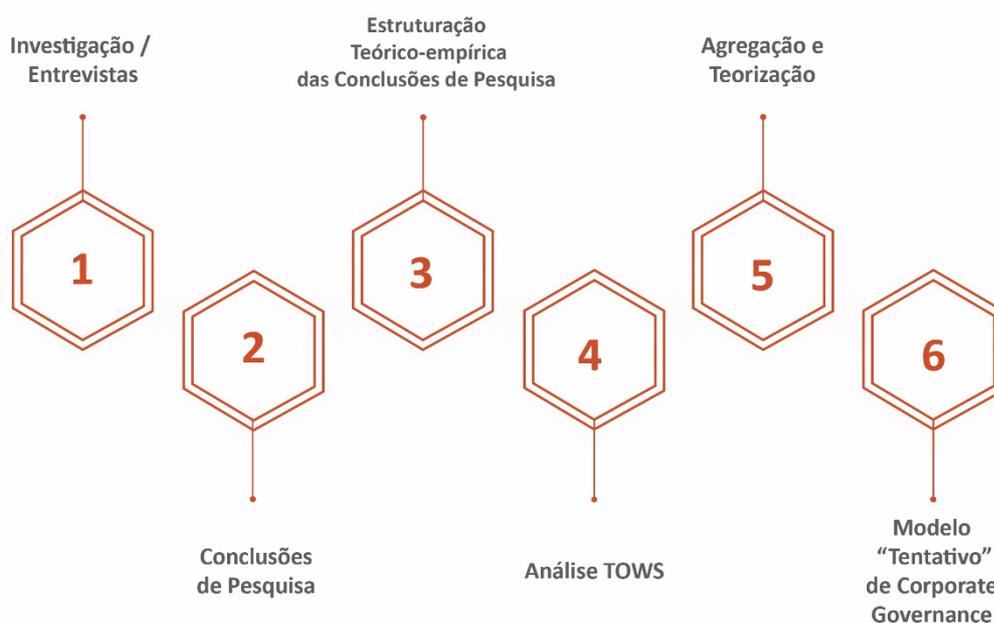


Figura 4 – Fluxograma do Processo de Investigação

11. Estruturação Teórico-empírica das Conclusões de Pesquisa e Análise TOWS

A investigação identificou barreiras e/ou lacunas no processo de tomada de decisão no conselho de administração, tendo na realização das entrevistas semiestruturadas procurado testar, identificar e compreender a sua justificação e o seu possível padrão, que têm potencial para provocar uma Miopia Estratégica, no âmbito do conceito em fase de teorização por Ribeiro. A análise do trabalho de investigação permitiu testar a existência da Miopia Estratégica e a sua classificação e, finalmente estruturar as conclusões de pesquisa (CP) agrupadas nos três tópicos centrais da investigação. Assim:

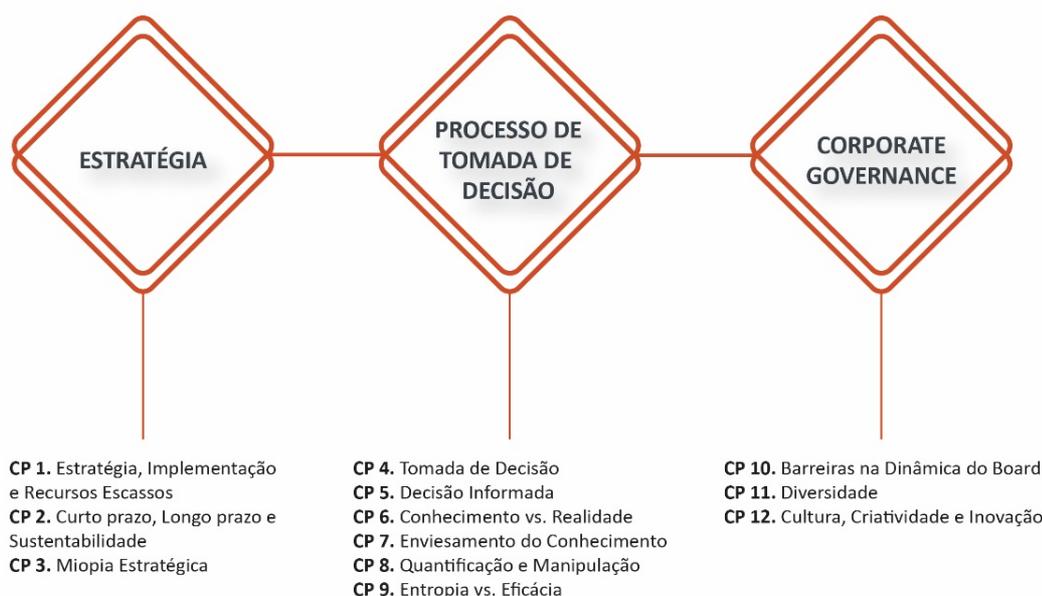


Figura 5 – Agregador das Conclusões de Pesquisa (CP)

A realização desta análise da investigação foi inspirada na Diretiva Estratégica da Marinha (Ribeiro, 2017a), a qual revela um cariz inovador e um grau de sintetização de uma estrutura complexa como é a da Marinha Portuguesa, tendo sido adotada a análise TOWS, uma variante da análise SWOT, que à semelhança da análise desta, envolve também a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Contudo, uma limitação da análise SWOT é não mostrar a correlação entre os diferentes fatores e categorias, como por exemplo, como é que uma ameaça específica pode tornar-se uma fraqueza ainda mais significativa. Atendendo à

questão nuclear de investigação, pareceu que a análise TOWS seria mais adequada, pois procura combinar fatores internos com fatores externos para ajudar a identificar as opções estratégicas relevantes para usar forças e maximizar as oportunidades, como para minimizar fraquezas e evitar ameaças. Watkins (2007) realça que a análise TOWS é uma ferramenta de planeamento estratégico comumente usada e agrega valor real à investigação, acrescentado ainda que uma análise TOWS não aponta estratégias específicas a adotar, mas possibilita e fomenta o foco e atenção nas áreas em que a ação é necessária, fornecendo indicação da natureza dessa ação.

De forma a assegurar o alinhamento da *Governance* com o meio envolvente, foram inferidos, através das conclusões de pesquisa (CP), os objetivos estratégicos da análise TOWS, que cruza e relaciona as forças e fraquezas do ambiente interno ao conselho de administração, com as oportunidades e ameaças do ambiente externo ao conselhos de administração, pois, autenticamente em organizações internacionais, coexistem vários fatores dos ambientes externos e internos com impacto na estratégia organizacional. Assim, por uma questão de sistematização são listados entre seis a oito fatores em cada quadrante – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – e, dentro destes, incluído a classificação por critérios de crescimento, focalização, diversificação e defesa, o que permite fazer a combinação, coordenação e alavancagem das forças e fraquezas ‘internas ao conselho’ com as oportunidades e ameaças ‘externas ao conselho’. Dentro desta ótica, utilizado o conteúdo da secção dos resultados da investigação e consecutivas conclusões de pesquisa (Anexo 3), selecionando então os fatores com maior relevância, atualidade e/ou com cariz para influenciar o Processo de Tomada de Decisão da Estratégia, e a sua sucessiva implementação em sede de tática. Complementarmente, foram considerados e introduzidos também as descobertas do enquadramento teórico, com o propósito de fazer ponte e correlação entre a academia e a prática, *i.e.*, o mundo dos negócios.

A figura seguinte apresenta de forma sistematizada o processo seguido para a estruturação teórico-empírica das conclusões de pesquisa utilizando a análise TOWS, adaptada da Diretiva Estratégica da Marinha do Crescimento (Ribeiro 2017a), sendo que, com base nesta análise, será de seguida desenvolvido um quadro conceptual incluindo os temas emergentes do processo de investigação, relativo à exploração e investigação de temas ao redor do conceito da miopia estratégica. Assim:



Figura 6 – Matriz TOWS

12. Agregação e Teorização

Após a estruturação teórico-empírica das conclusões de pesquisa – adaptada da Diretiva Estratégica da Marinha do Crescimento (Ribeiro 2017a) –, será desenvolvido o quadro conceptual baseado nas lacunas e temas emergentes do processo de investigação.

O conceito cognitivo do processo de tomada de decisão tem elevado potencial para estar relacionado com a emergência de inconsistências, nomeadamente entre o significado do conceito de estratégia e a sua relação com a tomada de decisão, a qual está intimamente ligada à utilização dos recursos escassos disponíveis para atingir a visão de uma instituição. Tentou-se ainda clarificar a consistência na utilização do conceito interligada ao entendimento dos públicos de interesse e ao seu alinhamento. Sendo a *Governance* um conjunto de processos e mecanismos para a tomada de decisão [informada] (OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development, 2015), o objetivo da investigação foi pesquisar, através de entrevistas semiestruturadas, lacunas no processo de decisão e na execução ou implementação das mesmas.

Dentro do processo de teorização, com o propósito de desenvolver a teorização dos conceitos, tornou-se necessário identificar as sobreposições das conclusões de pesquisa, dentro dos temas que constituem o quadro conceptual, nas três vertentes objeto da investigação – Estratégia, Processo de Tomada de Decisão e *Corporate Governance*. Procurando desenvolver e estruturar o enquadramento teórico no processo pós investigação, realizado com base em entrevistas de elite semiestruturadas (Figura 2.), foi desenvolvido o quadro conceptual apresentado na figura abaixo, que servirá de base à teorização dos conceitos de Miopia Estratégica Instrumental (CP 3) de Miopia Estratégica Impulsiva (CP 3) que emergiram com base no conceito de Miopia Estratégica em fase de teorização por Ribeiro (2019), que aqui é enfatizado de novo, pois esse foi o ponto de partida da investigação. Assim:

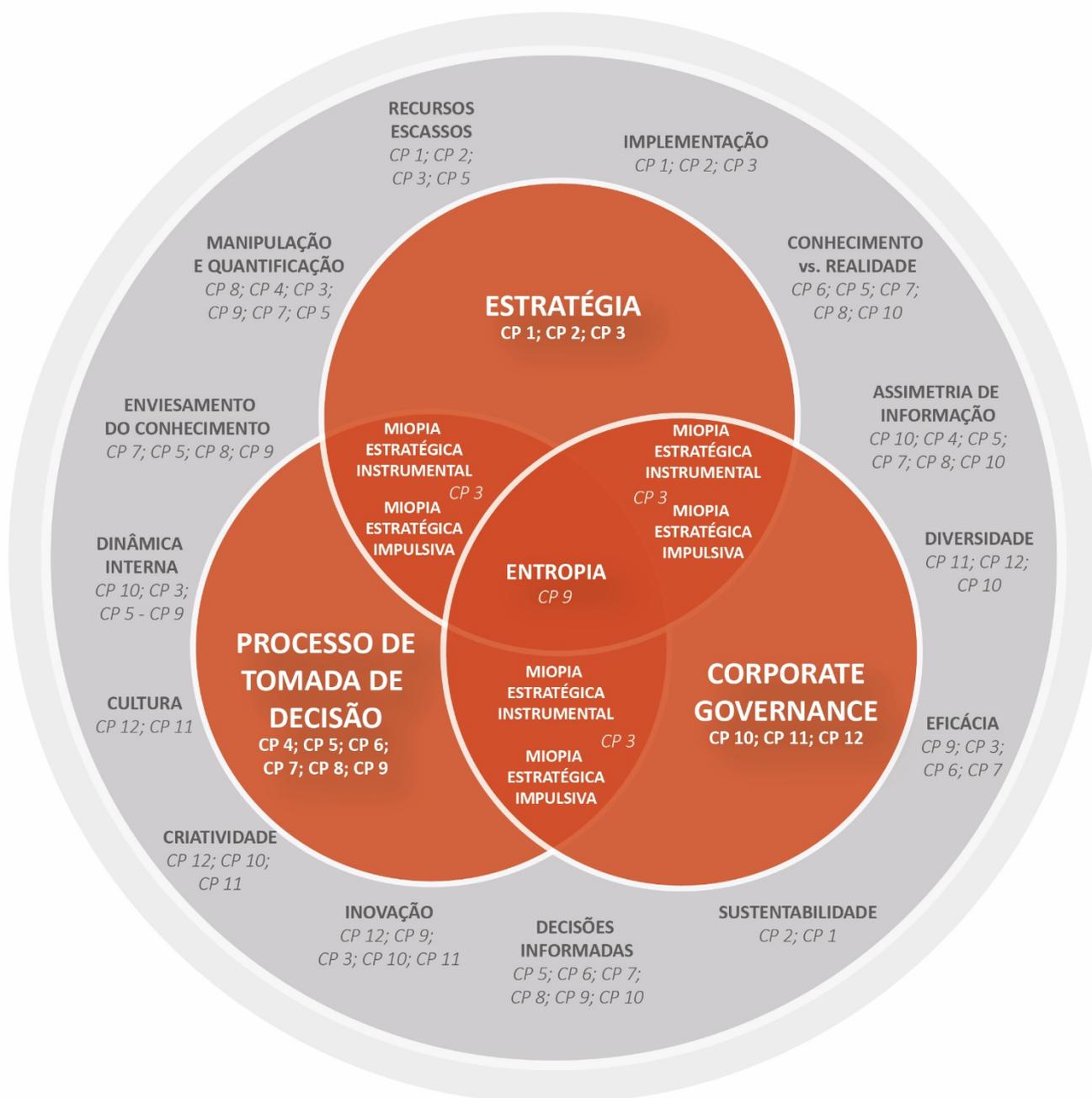


Figura 7 – Quadro Conceptual (Conceptual Framework)

Atendendo a que os conceitos de Miopia Estratégica Instrumental e Miopia Estratégica Impulsiva surgiram da investigação (CP 3) que teve como base e ponto de partida o conceito de “Miopia Estratégica” de Ribeiro (2019), refere-se de novo o mesmo para poderem ser teorizados os dois subconceitos que a investigação procura teorizar:

“A falta de visão dos líderes organizacionais para conceberem um futuro mais auspicioso (visão), isto é, encontrarem caminhos mais promissores para o futuro, mobilizando os recursos limitados e motivando as pessoas a construir um futuro mais benéfico para a organização. Quando isto não acontece, diz-se que os líderes têm miopia estratégica, melhor dizendo, não conseguem delinear o rumo estratégico necessário à sua materialização.” Ribeiro (2019)

No processo de investigação relativo à exploração do conceito de miopia estratégica, revelou-se o tema da “entropia” (CP 9). Entropia (2019a) significa “uma medida da desordem de um sistema ou medida da quantidade de energia que não é convertida em trabalho mecânico”, o qual está também relacionado com o conceito de imprevisibilidade. Esta ideia, que surgiu nas entrevistas semiestruturadas, foi então consubstanciada e aprofundada durante o processo de escrita da narrativa da investigação e na reflexão realizada sobre a consolidação desse processo. Da investigação surgiu a noção de que um indutor da Miopia Estratégica pode ser a “entropia”, que, no processo de análise e reflexão, despontou como podendo ser uma “entropia proativa” ou uma “entropia passiva” (CP 9). A Entropia Proativa surge ligada à Miopia Estratégica Instrumental, e a Entropia Passiva à Miopia Estratégica Impulsiva. Após a reflexão e aprofundamento da perceção existente antes da investigação e do cerne da mesma, bem como do seu porquê e racional, foi elaborada a figura seguinte com o objetivo de coligar, entrelaçar e sobrepôr, unindo os resultados da investigação descritos antes. Assim:

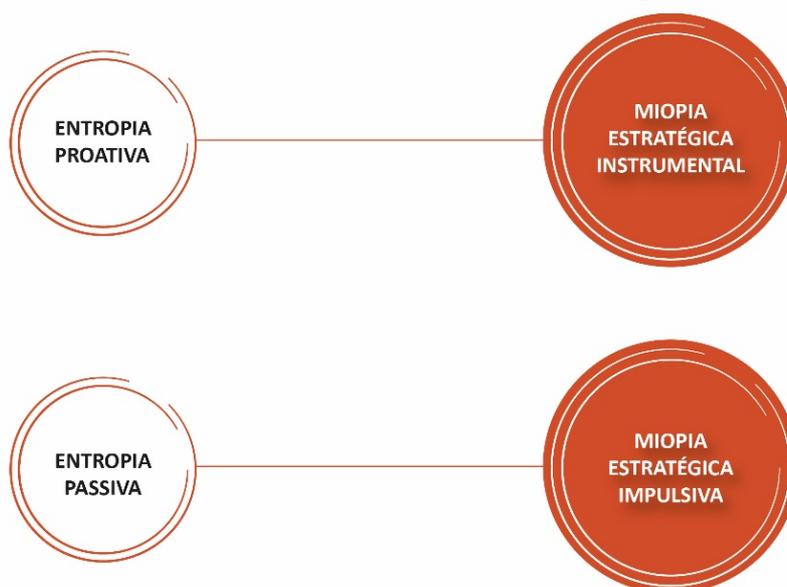


Figura 8 – Entropias e Miopias

Assim, uma tentativa para a teorização destes conceitos seria:

- Entropia Proativa [CP 9] – entende-se como uma entropia provocada, que pode ou não ser intencionada. Emerge com pequenos comportamentos ou tendências (e.g. o gosto de decidir), podendo este comportamento ser ainda um gatilho que pode evoluir para a Miopia Estratégica Instrumental, esta sim, intencional, consciente e propositada no processo de tomada de decisão.
- Entropia Passiva [CP 9] – entende-se como uma entropia diretamente ligada à falta de consciência para racionalizar e perceber a falta de capacidade para dar conta de tudo, i.e., considerar o leque de fatores envolventes no processo de tomada de decisão. Verificou-se ser um tipo de entropia mais comum, nomeadamente considerando a tendência relativa à pressão resultante do excesso de trabalho – que gera um processo menos refletido de forma informada e estruturada –, bem como o resultante de decisões que podem estar ou ser normalizadas, podendo evoluir para a Miopia Estratégica Impulsiva.

Adotando uma estrutura analítica dos elementos de sobreposição identificados e a sua relação entre si emergentes das conclusões de pesquisa, poderá definir-se “Miopia Estratégica Instrumental” e “Miopia Estratégica Impulsiva” da seguinte forma:

- Miopia Estratégica Instrumental [CP 3] – entende-se como uma miopia encenada e/ou planeada, i.e., propositadamente provocada para gerar proveitos institucionais e/ou pessoais no curto prazo, fundamentalmente por influência de fatores internos.
- Miopia Estratégica Impulsiva [CP 3] – entende-se como uma miopia espontânea, irrefletida ou de reação intuitiva, i.e., inconscientemente provocada sem proveito significativo, apesar de poder resultar nalgum proveito, por influência de fatores externos, mas que ocorrerá por mero acaso das circunstâncias que não estavam incluídas conscientemente nos objetivos a atingir com a decisão.

A secção seguinte procura consubstanciar o resultado da investigação, tendo permitido desenhar um Modelo “Tentativo” de *Corporate Governance*, com o objetivo de beneficiar o cerne da investigação, através de desmistificação e reconhecimento da existência de Miopia

Estratégica em forma de tomada de decisões informadas e desinformadas, conclusões estas que representam a introdução de uma característica inovadora no campo da *Corporate Governace*, relativamente ao tema da estratégia empresarial.

13. Conclusão e Proposta de Modelo “Tentativo” de *Corporate Governance*

Com base e suporte na Diretiva de Planeamento da Marinha (Ribeiro 2017a), foi seguido um quadro das orientações estratégicas, incluindo o desempenho, a superação e oportunidades e, para atingir uma *Governance* eficaz, foi seguido um modelo operacional, estrutural e genético (Ribeiro 2017a). Assim:

- A perspetiva genética estipula a edificação e a sustentação, harmoniosa e balanceada, das capacidades necessárias ao cumprimento do amplo espectro de tarefas das boas práticas da *Governance*. Tem como tema estratégico uma *Governance* Equilibrada.
- A perspetiva estrutural liga-se à composição, organização e articulação das capacidades, numa ótica colaborativa e cooperativa. O tema estratégico que orienta esta Perspetiva de Gestão é uma *Governance* Otimizada.
- A perspetiva operacional explicita a forma como as decisões de topo devem empregar as suas capacidades para desempenhar o vasto conjunto de tarefas que consubstanciam a sua missão. Esta perspetiva é norteadada pelo tema estratégico de *Governance* Flexível.
- As perspetivas genética, estrutural e operacional concorrem para a perspetiva de gestão correspondente à missão, cujo tema estratégico é uma *Governance* Eficaz nos contributos que para mitigar entropias e, consecutivas miopias.

Este Modelo “Tentativo” de *Corporate Governance* Estratégica permitirá serenar situações de Miopia Estratégica Impulsiva (CP 3) e de Miopia Estratégica Instrumental (CP 3), facultando a adoção de um modelo otimizado e consistente no Processo de Tomada de Decisão [informada], superando as barreiras identificadas na investigação. Este modelo procura a redução da Miopia Estratégica no mundo empresarial. Assim:

MODELO “TENTATIVO” DE CORPORATE GOVERNANCE

GOVERNANCE EFICAZ ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

<p>GENÉTICA <i>Governance Equilibrada</i></p>	<p>POTENCIAR a diversidade como componente de gestão na Corporate Governance CP 10; CP 11; CP 12</p>	<p>MELHORAR a capacidade de foco CP 3; CP 4; CP 5; CP 7 CP 8 ; CP 9; CP 10</p>	<p>INCREMENTAR medidas de quantificação dos temas intangíveis CP 8; CP 11; CP 12</p>
<p>ESTRUTURAL <i>Governance Otimizada</i></p>	<p>FORTALECER a credibilidade no exercício da liderança de topo CP 1; CP 3; CP 4; CP 5; CP 6 CP 7; CP 8; CP 9; CP 10</p>	<p>APERFEIÇOAR a eficiência das decisões (informadas) nos processos e na gestão de recursos (escassos) CP 1; CP 2; CP 5</p>	<p>DINAMIZAR medidas de (auto) consciência e aprimoração de soft skills CP 3; CP 5; CP 6 CP 7; CP 9; CP 10</p>
<p>OPERACIONAL <i>Governance Flexível</i></p>	<p>OTIMIZAR sistemas e modelos de governance internos para mitigar enviesamentos e manipulação de informação CP 4; CP 5; CP 7 CP 8; CP 10</p>	<p>AUMENTAR a prontidão e otimização quanto à clareza da estratégia CP 1; CP 2; CP 3; CP 9</p>	<p>CONSOLIDAR uma cultura de boas práticas CP 1; CP 2; CP 10</p>

Figura 9 – Modelo “Tentativo” de Corporate Governance

Relativamente à perspetiva genética, para garantir o equilíbrio, é fundamental, primeiramente, **Potenciar** [CP 10 – CP 12] a diversidade como componente de gestão na *Corporate Governance*. Este objetivo visa ampliar o número de membros dos conselhos de administração com variado background, seja académico, profissional, cultural, étnico ou de género, tornando-o mais recetivo à disrupção e, consecutivamente, à inovação. O resultado pretendido é mostrar que diferentes *backgrounds* podem ser um fator competitivo – quando bem liderados pelo presidente (*chairperson*) – com o duplo objetivo de “quebrar” a procedência tendenciosa que emergiu da Miopia Estratégica Instrumental. De seguida, **melhorar** [CP 3 – CP 5, CP 7, CP 9, CP 10] a capacidade de foco. Este objetivo, intimamente interligado com qualificações (*soft skills*), visa sofisticar competências de comunicação, nomeadamente quanto à forma como as decisões devem ser tomadas, relativamente à clareza e explicitação das envolventes e do conceito de estratégia (na teoria e na prática do seio organizacional), ao esclarecimento e quantificação de temas intangíveis – cultura, diversidade, criatividade, inovação, nos quais a falta de perceção, de incapacidade de transmissão de pensamentos, pontos de vista ou elucidações são disruptores de uma boa dinâmica interna no conselho de administração, que pode provocar a ‘entropia’.

O resultado pretendido neste processo analítico e estruturado prende-se com a clarificação e racionalização dos pontos menos fortes da estrutura, tanto a nível interno (cognitivo) como externo – enquanto dinâmica do conselho e consecutiva implementação (tática), torna os membros na sua individualidade seguros e determinados relativamente aos temas em discussão para decisão, criando um conselho focado, estruturado e unificado capaz de tomar decisões informadas fora de um paradigma de Miopia Estratégica, particularmente em relação às Miopia Estratégica Instrumental e Miopia Estratégica Impulsiva. Por fim, pretende-se **incrementar** [CP 8, CP 11, CP 12] medidas de quantificação dos temas intangíveis. Este objetivo visa desmistificar os temas intangíveis –com elevado potencial para a sua não quantificação– tornando-os tão ou mais plausíveis quanto os temas tradicionalmente quantificáveis. O resultado pretendido é assegurar que temas intangíveis não percam destaque e valor pela falta de capacidade e/ou medo em quantificá-los, mesmo que tal processo se resuma na determinação de um intervalo quantitativo no desenho de um *what-if scenario*. Parece emergir uma ideia que a subjetividade e a consubstanciação destes temas se perdem no momento em que são tornados tangíveis.

Relativamente à perspetiva estrutural, para garantir a otimização, é fulcral, de início, **fortalecer [CP 1, CP 3 – CP 10]** a credibilidade no exercício da liderança de topo (*tone from the top*). Este objetivo visa “quebrar” estigmas de elitismo, pois uma organização é composta, essencialmente, por capital humano, e como é, por exemplo liderado. Um conselho de administração deve ter a humildade para considerar esse capital superior ao conselho em si. O resultado pretendido é um conselho de administração praticar aquilo que ensina, e deve agir com ética e moral. Posteriormente, **aperfeiçoar [CP 1, CP 2, CP 5]** a eficácia das decisões (informadas) nos processos e na gestão de recursos (escassos). Este objetivo visa aprimorar a eficácia nos processos e na gestão de recursos [humanos, financeiros e materiais]. O resultado pretendido é a otimização e racionalização de recursos. Por fim, **dinamizar [CP 3, CP 5 – CP 7, CP 9, CP 10]** medidas de (auto)consciência e aprimoração de qualificações (*soft skills*). Este objetivo visa a reflexão, criando partilhas de conhecimento em áreas e de saberes únicos ou relevantes, e na promoção das partilhas e difusão do saber, rompendo a atual tendência digital e tecnológica que potencia a falta de capacidade de comunicação – quer intrapessoal, quer interpessoal – e de introspeção dos membros dos conselhos, na sua individualidade. O resultado pretendido é a aproximação, firmeza e resiliência dos conselhos de administração.

Relativamente à perspetiva operacional, para garantir uma flexibilidade, é necessário, anteriormente, **otimizar [CP 4, CP 5, CP 7, CP 8, CP 10]** sistemas e modelos de *Governance* internos para amainar enviesamentos e manipulação de informação. Este objetivo visa desenvolver e personalizar sistemas e modelos de *Governance* para filtrar enviesamentos e possíveis manipulações de informação, quer externas ao conselho, quer internas ao conselho. O resultado pretendido é auxiliar e polir o processo de tomada de decisão dos decisores de topo com medidas personalizadas que estructurem e coliguem os membros dos conselhos. Posteriormente, **aumentar [CP 1 – CP 3, CP 9]** a prontidão e otimização quanto à clareza da estratégia. Este objetivo visa aumentar a prontidão de todas as unidades operacionais, promovendo uma maior participação em atividades de aprontamento, de forma a potenciar a clareza da estratégia, em conjunto com as boas práticas da *Governance*. O resultado pretendido é aumentar a disponibilidade das unidades operacionais e da sua participação no alicerçar da estratégia. Para finalizar, **consolidar [CP 1, CP 2, CP 10]** uma cultura de boas práticas. Este objetivo visa a divulgação de uma cultura de boas práticas de *Governance*. O resultado pretendido é o conhecimento apurado da organização através de procedimentos de

supervisão e auditoria, consolidando a transparência das organizações e dos seus processos de decisão, mitigando possíveis conflitos de interesses e, sobretudo, esclarecer a responsabilização dos gestores e da administração.

Este Modelo “Tentativo” de Modelo de *Corporate Governance* permite mitigar situações de Miopia Estratégica Impulsiva (CP 3) e de Miopia Estratégica Instrumental (CP 3), permitindo a adoção de um modelo otimizado e consistente no Processo de Tomada de Decisão [informada], superando as barreiras identificadas na investigação. Este modelo procura a redução da Miopia Estratégica no mundo empresarial.

14. Contribuição para o Corpo do Conhecimento e para o Mundo dos Negócios

A investigação testou e provou a existência do conceito de Miopia Estratégica. O “Modelo ‘Tentativo’ de *Corporate Governance*” permitirá ao setor empresarial a utilização de um modelo estruturado. Este modelo permitiria ainda mitigar e/ou eliminar os fatores identificados e teorizados relativos aos subconceitos provenientes da Miopia Estratégica: Miopia Estratégica Instrumental e da Miopia Estratégica Impulsiva (CP 3).

A investigação foi conduzida utilizando como base do seu Quadro Conceptual a definição de Miopia Estratégica de Ribeiro (2019), a qual constitui o objetivo geral da investigação, cuja existência foi testada e emergiu das entrevistas de elite, o que foi testado e provado, nomeadamente, na CP 3.

Da investigação também emergiu a existência de um conceito que não estava antecipado no desenho da investigação, denominado “Entropia”, o qual é determinado por fatores diversos descrito na CP 9. A investigação aprofundou as razões para a Entropia e levou a uma tentativa de teorização do conceito de Miopia Estratégica Impulsiva e Miopia Estratégica Instrumental, as quais parecem estar intimamente relacionadas com a Entropia Passiva e Entropia Proativa, respetivamente.

A pesquisa permitiu alavancar e alargar a Diretiva Estratégica da Marinha desenvolvida através do Processo Estratégico na Marinha [Portuguesa] (Ribeiro, 2017b), um projeto premiado pela *Harvard Business School* em (2015), tendo sido o primeiro a ser atribuído a uma entidade Portuguesa, que tem parece poder acrescentar valor à conceção então desenvolvida com dois subconceitos que emergiram da investigação –a Miopia Estratégica Instrumental e a Miopia Estratégica Impulsiva– cuja teorização preliminar foi tentada nesta dissertação de Mestrado em Estratégia.

15. Limitações de Pesquisa e Trabalho Futuro

Como limitações de pesquisa e a identificação de potenciais avenidas futuras da investigação, seriam de referir as seguintes:

- Em termos de investigação, um próximo passo seria o teste do “Modelo ‘Tentativo’ de *Corporate Governance*”, desenvolvido e teorizado preliminarmente, um propósito que não está enquadrado no objetivo da dissertação.
- Apesar dos resultados das entrevistas de elite semiestruturadas, uma próxima investigação poderia considerar aumentar o número de entrevistados. No desenho do projeto de investigação poderia ainda ser considerado concentrar a investigação no setor financeiro ou no setor não-financeiro, sendo outra possibilidade concentrar a mesma num setor específico.
- Um campo que poderia também ser estudado e explorado seria o de contrastar a questão nuclear de investigação entre o setor militar e o setor empresarial nos três temas estudados, i.e., Estratégia, Processo de Tomada de Decisão e *Corporate Governance*. Esta investigação poderá levar à emergência de contextos que funcionam melhor no setor estratégico militar ou no setor estratégico empresarial, alavancando, num e noutro, as melhores práticas que viessem a ser identificadas, apuradas e sofisticadas no “Modelo ‘Tentativo’ de *Corporate Governance*”.

16. Referências

- Araújo, B., & Hewitt, J. (2018). So what does good governance look like? Retrieved July 31, 2019, from <https://ethicalboardroom.com/so-what-does-good-governance-look-like/>
- Bank for International Settlements. (2015). *Basel Committee on Banking Supervision - Guidelines Corporate governance principles for banks*. Basel. Retrieved from BIS.ORG
- Bellamy, C. (2011). Elite Interviewing. In *DBA Student Conference*. Nottingham: Nottingham Conference Centre.
- Bes, F. T. de, & Kotler, P. (2015). *Inovar para Ganhar*. Lisboa: Actual Editora.
- Boris, G., Lee, J., Price, J., & Yo-Jud, C. J. (2018). The Culture Factor. *January-February 2018 Issue*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor?autocomplete=true>
- Brandenburguer, A. (2019). Strategy Needs Creativity. *Harvard Business Review*, (March-April), 9. Retrieved from www.hbr.org
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Burchman, S. (2018). How to Tie Executive Compensation to Sustainability. *Harvard Business Review*, (November), 4. Retrieved from www.hbr.org
- Burkus, D. (2013). Innovation Isn't an Idea Problem. *Harvard Business Review*, (July), 4.
- Carrol, J. S., & Johnson, E. J. (1990). *Decision Research: A Field Guide*. Thousand Oaks, CA, EUA: SAGE Publications, Inc.
- Carucci, R. (2017). Executives Fail to Execute Strategy Because They're Too Internally Focused. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2017/11/executives-fail-to-execute-strategy-because-theyre-too-internally-focused>.
- Castro, T. De. (2017). *Geofinança*. ISCSP.
- Castro, T. De, & Ferraz, D. P. (2018). Fit and Proper – Evitar Um Cisne Negro ou há um Elefante na Sala? *InforBanca*, 20–29.
- Catmull, E. (2015). *Criatividade* (1st ed.). Lisboa: Clube do Autor.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Modelo de Negócio Eu*. (Dom Quixote, Ed.) (2nd ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Coleman, J. (2013). Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>

- Collins, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90. <https://doi.org/10.1108/02756660610640173>
- Creary, S. J., & McDonnell, M. M. (2019). When and Why Diversity Improves Your Board's Performance, (March), 3.
- Dicionário. (2019a). Entropia. Retrieved March 16, 2019, from <https://dicionario.priberam.org/entropia>
- Dicionário. (2019b). Miopia. Retrieved January 17, 2019, from <https://dicionario.priberam.org/miopia>
- Drake, E., Malik, A., Xu, Y., Kotsioni, I., El-Habashy, R., & Misra, V. (2001). *Good Governance and the World Bank*. Oxford.
- EBA - European Banking Authority. (2017a). *Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU*.
- EBA - European Banking Authority. (2017b). *Orientações sobre governo interno - EBA/GL/2017/11*. Paris.
- Ferraz, D. M. I. P. (2012a). *Bridging the “gap” between Migrants and the Banking System : An innovative Business Model promoting financial integration , financial stability , and profitability*.
- Ferraz, D. M. I. P. (2012b). *Bridging the “gap” between Migrants and the Banking System: An innovative Business Model promoting financial integration, financial stability, and profitability*. Nottingham Business School.
- Ferraz, D. M. I. P. (2018). Corporate Governance: Liderança de boards. In *Gate Keepers I Control Functions*. Lisboa: NovaSBE.
- Fisher, C. (2007). *Researching and Writing a Dissertation: A Guidebook for Business Students* (2nd ed.). Harlow: The Financial Times-Prentice Hall.
- Franklin, P. (1999). Thinking of strategy in a postmodern way. Part 2. *Strategic Change*, 7(8). [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199812\)7:8<437::AID-JSC390>3.0.CO;2-V](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199812)7:8<437::AID-JSC390>3.0.CO;2-V)
- Frisch, B., & Greene, C. (2019). A Good Meeting Needs a Clear Decision-Making Process. *Harvard Business Review*, (March), 4. Retrieved from www.hbr.org
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2005). How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. *Harvard Business Review*, 11. Retrieved from www.hbr.org

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). São Paulo: Editora Atlas.
<https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Godet, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3–22. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00120-1)
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation>
- Hamel, G., Whitney, J. O., Arthur, W. B., Narus, J. A., Anderson, J. C., & Upton, D. M. (1996). Strategy as Revolution for Business Unit Increasing Return and the New World of Business Growing Pains. *Harvard Business Review*, 69–82. Retrieved from www.hbr.org
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H., Hammond, B. Y. J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2006). The Hidden Traps in Decision Making The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, (January), 9. Retrieved from www.hbr.org
- Harrison, E. F. (1998). *The Managerial Decision-Making Process* (5th ed.). South-Western College Pub.
- Harvad. (2015). Marinha Portuguesa recebe prémio internacional nos EUA. Retrieved July 1, 2019, from https://www.cmjornal.pt/portugal/detalhe/marinha_portuguesa_recebe_premio_internacional_nos_eua
- Harvey, W. S. (2010). Methodological approaches for interviewing elites, 4, 193–205.
- Holsti, K. (1996). *The State, War, and State of War*. Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511628306>
- IIA - Institute of Internal Auditors. (2017). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Lake Mary, USA. Retrieved from www.iaa.org
- Internacional Monetary Fund - IMF. (2005). The IMF's Approach to Promoting Good Governance and Combating Corruption — A Guide. Retrieved July 31, 2019, from <https://www.imf.org/external/np/gov/guide/eng/index.htm>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2019). Yes, Sustainability Can Be a Strategy. *Harvard Business Review*, (February), 4. Retrieved from hbr.org
- Kahneman, D. (2017). *Pensar, Depressa e Devagar* (4th ed.). Lisboa: Temas e Debates.
- Krogerus, M., & Tschappeler, R. (2012). *O Livro das Decisões - 50 Modelos para Pensar com*

- Estratégia* (1st ed.). Queluz de Baixo: Marcador.
- Lara, A. de S. (2014). *Crise, Estado e Segurança*. Portugal: MGI, Lda.
- Lee, V. (2008). The Two Pragmatisms. <https://doi.org/10.1159/000175100>
- Leite, A. N. (2018). Corporate Governance: Liderança de Boards. In *Competitive Advantage*. Lisboa: NovaSBE.
- Lopes, I. T., Ferraz, D. P., & Martins, M. M. (2016). The influence of diversity on boards on profitability: An overview across iberian non-financial listed companies. *Corporate Ownership and Control*, 13(2CONT2), 454–460.
- Lopes, M. P. (2018). Liderança Estratégica. In *Liderança Transformacional; Liderança Positiva*. Lisboa: ISCSP.
- Maia, P. (2018). Corporate Governance: Liderança de Boards. In *Board: Para quê, afinal?* Lisboa: NovaSBE.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica. Atlas* (5th ed.). São Paulo: Editora Atlas S. A. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Margolis, J. (1995). *Historied Thought, Constructed World: A Conceptual Primer for the Turn of the Millennium*. Berkeley, Ca.: University of California Press.
- Markina, I., & Dyachkov, D. (2014). Entropy Model Management of Organization. *World Applied Sciences Journal*, 30, 159–164.
<https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.mett.66>
- Martin, R. L. (2010). The Execution Trap. *Harvard Business Review*, 1–15. Retrieved from <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/execution/etc/script.html>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1976). Planning on Left Side and Managing on Right. *Harvard Business Review*, 54(4), 49–58. Retrieved from hbr.org
- Mintzberg, Henry. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, (January-February), 11. Retrieved from <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Morgado, P. (2017). *Strategy in Action - Drawing on Bergson to Combat Strategic Inaction*. Nottingham Trent University.
- Mullainathan, S., & Shafir, E. (2014). *A Tirania da Escassez* (1st ed.). Alfragide: Lua de Papel.

- Nations, U. (2009). What is Good Governance? *Economic and Social Commission for Asia and the Pacific*, 3. Retrieved from <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>
- Neilson, G. L., Martin, L. K., & Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution: Harvard Business Review. *Harvard Business Review*, (June), 60–71. <https://doi.org/10.1108/eb025570>
- OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development. (2015). *Principles of Corporate Governance*. Turkey.
- Ribeiro, A. A. S. (2017a). *O Processo Estratégico na Marinha* (nº46). Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Ribeiro, A. A. S. (2017b). *O Processo Estratégico na Marinha* (Comissão C). Lisboa: Edições Culturais da Marinha. Retrieved from https://www.marinha.pt/pt/a-marinha/estudos-e-reflexoes/cadernos-navais/Documents/CAD_NAVAL_46.pdf
- Ribeiro, A. S. (2010). *Teoria Geral da Estratégia*. (E. Almedina, Ed.). Lisboa: Almedina.
- Ribeiro, A. S. (2019). Miopia Estratégica. In *Disciplina de Teoria da Estratégia. Mestrado em Estratégia (áudio)*. Lisboa: ISCSP.
- Roger, M. L., Trimble, C., Govindarajan, V., Drucker, P. F., & Shih, W. C. (2017). *Inovação* (1st ed.). Lisboa: ACTUAL.
- Romana, H. B. (2005). *República Popular da China - A sede do poder estratégico*. Portugal: Almedina.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). *Economics*. (K. L. Fisher, Ed.) (19th ed.). Douglas Reiner. Retrieved from www.mhhe.com
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*.
- Shafir, E., Simonson, I., & Tversky, A. (1993). Reason-based choice. *Cognition*, 49(1–2), 11–36. [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(93\)90034-S](https://doi.org/10.1016/0010-0277(93)90034-S)
- Shekshinia, S. (2018). How to Be a Good Board Chair. *Harvard Business Review*, (March-April), 96–105.
- Silanes, F. L. de. (2018). Corporate Governance: Liderança de Boards. In *Board Committes, Duty of Care and Duty of Loyalty*. Lisboa: SKEMA Business School, U.S National Bureau of Economic Research.
- Smith, N. C., & Soonieus, R. (2019). How Board Members Really Feel About ESG , from

Deniers to True Believers How Board Members Really Feel About ESG , from Deniers to True Believers.

Subramanian, G. (2015). Corporate Governance 2.0, (March).

Taylor, B. (2017). 5 Questions to Ask About Corporate Culture to Get Beyond the Usual Meaningless Blather. *Harvard Business Review*, (June), 1–4. Retrieved from hbr.org

Traphagan, J. (2017). We ' re Thinking About Organizational Culture All Wrong We ' re Thinking About Organizational Culture All Wrong.

Vermeulen, F. (2017). Many Strategies Fail Because They're Not Actually Strategies. *Harvard Business Review*, (November), 5. Retrieved from hbr.org

Wack, P. (1985). Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*, (85617), 139–151. https://doi.org/FUT_WACK/S.S.

Watkins, M. D. (2007). From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question. *Harvard Business Review*, (March). Retrieved from <https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question>

Wong, S. C. Y. (2013). Rethinking "One Share, One Vote." *January*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/01/rethinking-one-share-one-vote>

World Bank Group. (1992). Governance and Development. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>

17. Anexos

Anexo 1. Guião das Entrevistas

Anexo 2. Formulário de consentimento

Anexo 3. Conclusões de Pesquisa Compiladas

Anexo 1. Guião das Entrevistas

DOCUMENTO 1

Questionário para entrevistas com representantes de Instituições Internacionais

Orientadores:

Professor Doutor António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro

Professor Doutor Duarte Manuel Ivens Pitta Ferraz

Estudante:

Sara Costa Araújo

GUIÃO PARA ENTREVISTA COM REPRESENTANTES DE INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS

Bom dia/Boa tarde

Conceitos:

Paul Samuelson afirma que a “**Economia** é o estudo de como as pessoas e a sociedade escolhem o emprego de recursos escassos (...) de forma a produzir vários bens e a distribuí-los para o consumo, agora e no futuro, entre as várias pessoas e grupos na sociedade.”

Assim sendo, a **estratégia** é, segundo Mintzberg, “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. Existem também definições (de Hamel e Prahalad, ou Bateman e Snell) que definem a estratégia como o processo de alocação dos recursos (escassos) para atingir a visão e os objetivos da organização.

A **governance** é definida como o conjunto de processos e mecanismos para a tomada de decisão e, a **tomada de decisão**, neste contexto, é o processo de tomadas de decisão pela qual temos de apurar se a estratégia está a ser implementada.

Posto isto, gostava de colocar aqui um conceito, que é o conceito da **miopia estratégica**. O termo “**miopia estratégica**”, segundo Ribeiro (2019), é definido como:

“a falta de visão dos líderes organizacionais para conceberem um futuro mais auspicioso (visão), isto é, encontrarem caminhos mais promissores para o futuro mobilizando os recursos limitados e motivando as pessoas a construir um futuro mais benéfico para a organização. Quando isto não acontece, diz-se que os líderes têm miopia estratégica, melhor dizendo, não conseguem delinear o rumo estratégico necessário à sua materialização.” António Silva Ribeiro

QUESTÃO 1

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista, durante a qual falaremos abertamente sobre questões ligadas à *Governance*, nomeadamente às relações entre **estratégia** e **tomada de decisão** de membros que constituem o conselho de administração – o **board**. A entrevista não terá regras rígidas. Devemos considerá-la como uma conversa aberta entre um representante muito importante de uma organização internacional e uma estudante. Gostaria que falasse comigo abertamente e tirasse proveito de não ter perguntas muito focadas e concretas que imporiam a si respostas rígidas para assuntos específicos.

Na verdade, antes de irmos aos assuntos principais, gostaria de pedir-lhe que me dissesse, de forma geral, como Presidente (ou outro cargo), quando ouve o termo “estratégia”, que ideias, opiniões, oportunidades ou outros assuntos vêm à sua mente?

TÓPICOS:

- De seguida, perguntar: *Em que medida considera a importância da visão estratégica para uma boa formulação e implementação da estratégia?*
- Se na resposta a palavra “**estratégia**” for referida, eu irei perguntar: *Como pondera o processo de tomada de decisão a curto prazo com o longo prazo?*
- Se na resposta “**estratégia**” não for referida, irei perguntar: *No seu processo de tomada de decisão, como assegura a sustentabilidade da organização?*
- Se o entrevistado falar da **implementação***, irei perguntar: *Como liga a implementação à estratégia?*
- Se não falar em **implementação***, irei perguntar: *E se aliasse o processo de decisão com a implementação da estratégia, que ideias é que emergem da conexão de ambos?*
- Em ambos os casos, perguntar também: *“Ainda sobre estratégia, se fosse vincula-la ao board, gostaria que me dissesse o que vem à sua mente. Posso pedir-lhe que me conte o que surge da associação dos dois termos: estratégia e board?”*

Nota: Por **Implementação entende-se como a estratégia está a ser implementada, ou seja, engloba a análise do ambiente, a formulação, a operacionalização, a avaliação e controlo e, conseqüentemente, a retroação.*

QUESTÃO 2

Modelos mentais são crenças e convicções adquiridas através da educação, experiência profissional e vida pessoal. Em *papers* e estatísticas publicados por universidades, livros e revistas, afirmam que os modelos mentais não são realidade: são ferramentas. Cada modelo mental individual é apenas uma visão da realidade. O ser humano tende a procurar padrões em visões, sons, interações e acontecimentos. A miopia estratégica é uma consequência dos nossos modelos mentais – formas e métodos de pensamento.

Posto isto, que perceções externas e internas tem consciência que influenciam a sua tomada de decisão?

TÓPICOS

- Se o entrevistado mencionar “**miopia estratégica**”, perguntar: *até que ponto imagina que a miopia estratégica reduz a eficiência no board?*
- Se o entrevistado não mencionar “**miopia estratégica**”, perguntar: *Tendo em conta que a diversidade contraria o pensamento de rebanho, até que ponto imagina que a diversidade contribui ou serve como estímulo para a rutura de miopia estratégica?*
- Se a resposta for **transparente e autêntica**, perguntar ao entrevistado *se o board pode beneficiar de uma visão estratégica e, se sim, de que formas?*
- Se a resposta for **defensiva**, perguntar ao entrevistado *se pode dizer-me o que pensa sobre os modelos mentais manipularem o conhecimento ou se é o conhecimento que manipula os nossos modelos mentais.*
- Se o entrevistado estiver **recetivo e curioso** pelo tema, *perguntar qual acha ser o impacto dos modelos mentais na tomada de decisão quando não é possível mensurar e quantificar os dados/resultados?*

QUESTÃO 3

A criatividade e a inovação são, geralmente, intercessores de ideias, fazendo ligações com diversos modelos mentais. O filósofo Alain de Botton afirma que o principal erro de decisões é a falta de perspetivas sobre um problema. Diversos artigos da *Harvard Business Review* sugerem que para desenvolver pensadores estratégicos é necessário expandir o nosso

mindset, ou seja, modelos mentais, seja através da curiosidade, diversidade como também pensamento prospetivo.

Assim sendo, o que pensa de a criatividade poder ser um disruptor de visão estratégica?

TÓPICOS

- Se o entrevistado estiver **recetivo**, perguntar: O que pensa sobre a *assimetria de informação no board ser reduzida em consequência ao desenvolvimento de uma visão ampla sobre toda a sociedade*.
- Se o entrevistado estiver **cético**, perguntar: *Que ideias lhe surgem se lhe pedir para cruzar os conceitos: “diversidade cognitiva/flexibilidade mental”, “miopia estratégica” e “board”?*
- Para finalizar o tema, que ideias, opiniões ou recomendações tem para melhorar a dinâmica interna no board?

CONCLUSÃO

- De que forma acha que este tema contribui para o conhecimento ou para o business world?

Anexo 2. Formulário de Consentimento

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO Para dissertação de mestrado e artigo científico

Por favor, leia e confirme o seu consentimento para ser entrevistado para este projeto, rubricando a caixa apropriada e assinando e datando este formulário.

1. Confirmando que o propósito do projeto me foi explicado e que recebi as informações por escrito e tive a oportunidade de fazer perguntas sobre a pesquisa.
2. Entendo que a minha participação é voluntária e que sou livre de desistir a qualquer momento sem justificar e sem qualquer implicação legal.
3. Eu dou permissão para que a entrevista seja gravada.⁷
4. Concordo em participar nesta investigação, na condição de:
- anonimato e confidencialidade.
- ser revelado o meu nome, tendo em vista que não creio, neste caso, na necessidade de assegurar anonimato e confidencialidade.

_____	_____	_____
Nome do respondente	Data	Assinatura
Sara Costa Araújo	_____	_____
Consentimento da pesquisadora	Data	Assinatura

Contactos da pesquisadora: Sara Costa Araújo, e-mail: sara.costa.araujo1@gmail.com, telemóvel: +351 91 550 6068

⁷ Será mantida, no período de 5 anos após a defesa da dissertação, segundo o Diário da República, 2ª série – Nº111 – 9 de junho de 2015, CAPÍTULO II, artigo 9º, alínea 5.

Contactos dos Orientadores:

Professor Doutor António Silva Ribeiro (antonio.silva.ribeiro@marinha.pt),
Universidade de Lisboa – ISCSP, Campus Universitário do Alto da Ajuda, Rua Almerindo Lessa,
1300-663, Lisboa

Professor Doutor Duarte Pitta Ferraz (duarte.pitta.ferraz@novasbe.pt), *Nova School
of Business and Economics*, Campus de Carcavelos, Rua da Holanda nº 1, 2775-405,
Carcavelos

Anexo 3. Conclusões de Pesquisa Compiladas

- **CP 1. Estratégia, implementação e Recursos Escassos** – Da investigação emerge alguma confusão nas premissas e no conceito de estratégia; ora é fixa, ora é ajustável, ora é de curto prazo, ora é de longo prazo. Parece poder concluir-se haver confusão relativamente ao conceito de estratégia e à implementação da estratégia – que são conceitos distintos, como concluído no enquadramento teórico dos conceitos, onde já havia sido identificada uma lacuna relativamente ao conceito de estratégia, que nas instituições está intimamente ligado com a gestão dos recursos escassos, ressaltando como um elemento crítico a definição da estratégia para atingir a visão. Daqui se pode concluir que, mesmo ao nível das elites, é intrigante o facto de os conceitos – estratégia, implementação/tática e recursos escassos – e a articulação dos mesmos, não serem consistentes nem claros. Curioso é, também, haver o conceito de Mintzberg (1994) de estratégia e estrategista, em que o estrategista é que implementa a estratégia e o estrategista é quem a pensa/define. Mas, nesta situação, poderá questionar-se se, na realidade, aquilo que Mintzberg (1994) reside mais é em sede de implementação/tática.

Por outro lado, parece evidenciar-se a vaga da tecnologia e da quarta revolução industrial que está a tornar o mundo muito mais dinâmico e rápido. Parece emergir como um fator de surpresa, incerteza e indecisão, o que está diretamente relacionado em como os decisores pensam na estratégia e/ou com a implementação/tática.

- **CP 2. Curto prazo, Longo prazo e Sustentabilidade** – Em termos de estratégia de curto prazo, parecem emergir os conceitos relacionados com decisões “(...) mais precipitadas, menos informadas (...)” com a sua ligação e impacto no longo prazo bem como a emergência do conceito de sustentabilidade, relacionado com a estratégia a longo prazo. A questão da sustentabilidade parece ser prioritária nas agendas da *Governance*; contudo parece emergir uma confusão e uma lacuna relativamente ao conceito da sustentabilidade e ao exercício das boas práticas que o conceito encerra. Afinal, o que é sustentabilidade? Esta CP parece estar intimamente ligada com a CP 5, decisões informadas, como também à CP 1., devido à expressão “há muito poucas empresas que não estão assustadíssimas com o final do ano”, emergindo a ideia do dinamismo e volatilidade do mundo atual.

- **CP 3. Miopia estratégica** – Destas premissas aparenta surgir uma lacuna referente à miopia na estratégia, mas ainda emerge uma ambiguidade dentro do próprio conceito: por um lado, acionistas ativistas podem ser “Míopes Estratégicos Instrumentais” com o objetivo de gerar maior rentabilidade a curto prazo. Por outro lado, refere-se quando os decisores estão “toldados” e/ou “embaciados” (David) que podem ser “Míopes Estratégicos Impulsivos”, isto é, não conseguem ver para além do curto prazo. Parece ser possível teorizar dois subconceitos da Miopia Estratégica que poderiam ser denominados “Míopes Estratégicos Instrumentais” e “Míopes Estratégicos Impulsivos”.

Ainda sobre Míopes Estratégicos Instrumentais, além de uma perspetiva ativista dos acionistas, parece emergir também, quer dos executivos, quer dos não executivos, devido aos “conjuntos de credenciais”, à “recomendação” e “aos fatores (...) nem sempre os mais adequados”, são selecionados e escolhidos para exercerem o seu cargo, ora porque dá jeito manter o “*chair*” na mesma linhagem, ora porque aparenta ser benéfico naquele momento/mandato.

- **CP 4. Tomada de Decisão** – Parece poder concluir-se que as pessoas, ao definirem a estratégia, estabelecem limites a si próprios e, conseqüentemente, o processo de tomada de decisão, quer interna, quer externamente. A relevância da estratégia na tomada de decisão pode condicionar o caminho (a tática/operacional) para não permitir desvios na utilização dos recursos escassos. Em suma, a tomada de decisão deve subjugar-se à estratégia da empresa, permitindo assim uma utilização eficaz dos recursos escassos, evitando o desvio desses mesmos recursos para fins que não tenham constituído a estratégia definida.
- **CP 5. Decisão Informada** – O processo de decisão é influenciado pelo facto de o decisor ter características e um modelo mental estruturado (*by the book*), intuitivo ou um “*achability*”. Parece poder concluir-se que os primeiros tomam a decisão para atingir a estratégia definida, enquanto os intuitivos, apesar de considerarem a estratégia definida, parece, contudo, que a ajustam às circunstâncias específicas do momento, os terceiros, baseados em ideias e no que acham. A questão que emerge daqui parece poder relacionar-

se com a tomada de decisão informada. É curioso verificar que as duas entrevistadas (intuitivas) que lidam com recursos financeiros e áreas humanas, foram aquelas que tenderam a ajustar a decisão tomada com o objetivo de mitigar danos que sabiam, de antemão, que atingiriam pessoas. Daqui também a dualidade de uma tomada de decisão informada. Este tópico é de relevante interesse visto que ambas as decisões – estruturadas e intuitivas – são informadas, sendo que uma segue as normas e procedimentos à risca, enquanto outra, tendo percepção do seu impacto, tenta mitigar os danos. Este tema relaciona-se com o CP 9. relativamente à forma como se gere a informação. Parece emergir uma lacuna relativamente à potencial colocação em causa de normas e procedimentos, então aprovados pelo conselho de administração, para atingir o mesmo objetivo, utilizando uma tática diferente para esse fim.

- **CP 6. Conhecimento vs. Realidade** – Em termos de conclusão da narrativa tecida, emergiram a associação dos modelos mentais e das percepções à educação, background e experiência. Revelou-se também que o conhecimento é permanentemente afetado pelo novo conhecimento que atualiza o modelo mental de interpretação de realidade e com base no qual tomamos decisões. Daqui pode concluir-se que uma organização em sede de tática, pode ter os executivos a tomar decisões semelhantes, apesar de modelos mentais diferentes.
- **CP 7. Enviesamento do Conhecimento** – Desta narrativa parecem emergir os modelos mentais que podem representar restrições, como também influência e/ou manipulação, na evolução do conhecimento, devido ao risco de os atores poderem focar-se apenas no reforço positivo de uma convicção levando a um enviesamento do conhecimento que pode ter um impacto negativo e levar à Miopia Estratégica. Os modelos mentais também são muito influenciados pela cultura da instituição; o modelo mental pode ser influenciado pela insistência focada e repetitiva da visão e da estratégia a atingir sendo, contudo, considerada a possibilidade de ir realizando pequenos ajustamentos dentro da linha estratégica definida para acomodar “sensibilidades” internas e/ou externas que levam a atingir a visão final.

- **CP 8. Quantificação e Manipulação** – Desta narrativa do processo de decisão na perspetiva organizacional emergiu o tema da miopia, a importância da quantificação dentro do quadro da estratégia, com a ideia subjacente de se poder medir e monitorar a execução da estratégia. Emergiu de forma consistente a importância de decisões consensuais na execução da estratégia, tomadas em colegialidade, para que sejam considerados pontos de vista diversos para o cumprimento da estratégia. Tanto os limites quanto o impacto de cada decisão são difíceis de quantificar, na qual sobressai a necessidade de “filtrar” diversas hipóteses de decisão e, possivelmente, realizar-se cenários tanto para o bem-estar do decisor, como para garantir a sustentabilidade da organização. O tema da reformulação e da manipulação da informação parecem estar interligadas a decisões estratégicas de curto prazo, mas com focos diferentes: a primeira, com o propósito de manipular o ambiente interno do conselho; a segunda, com o propósito de manipular o ambiente externo ao conselho e, também, da organização.
- **CP 9. Entropia vs. Eficácia** – Destas narrativas surge o conceito da entropia, relacionado com o facto de os administradores não conseguirem gerir tudo, perderem o foco, por estarem com muitos assuntos, ou também pelo decisor poder gostar de decidir. Este tema está intimamente ligado à miopia, visto que parece ser um antecessor da miopia, quer da Miopia Estratégica Instrumental – visto que o decisor gosta de decidir –, quer da Miopia Estratégica Impulsiva – visto que não conseguem gerir tudo. Perdem o foco e estão com muitas frentes em simultâneo. Destas narrativas ergue-se uma subordinação da entropia à eficácia, evidenciam-se como críticos no processo de decisão na *Governance* das organizações. A investigação confirma as lacunas identificadas no enquadramento teórico e relaciona-se diretamente com os problemas da estratégia.
- **CP 10. Barreiras na Dinâmica do *Board* – Conselho de Administração** – Desta narrativa resultou, consensualmente, que a definição da estratégia é uma função do conselho de administração e ainda que uma componente de inovação deve emergir das dinâmicas positivas que os líderes do conselho e da comissão executiva sejam capazes de imprimir. Alguns entrevistados referem que os conselhos de administração são politizados e

distantes das pessoas. Há uma linha de pensamento que defende, como crítica, a necessidade de o líder “forte” manter uma dinâmica interna que leve à realização da monitorização da implementação da estratégia e à sua revisão, no sentido dessa reflexão ser utilizada como um acelerador de *decision making*. Neste processo, revelou-se ainda o tema de que a ética é fundamental nos funcionamentos dos conselhos. Um assunto que surgiu como crítico é o das distrações no conselho como um potencial disruptor de uma dinâmica positiva. A comunicação com as linhas fora do conselho, com a responsabilidade pela implementação da estratégia, foi outra ponte que surgiu como um fator crítico para a reduzir a distância entre as pessoas. A eliminação da assimetria de informação é considerada crítica para que sejam tomadas decisões informadas. Esta conclusão é ainda associada ao tema da Miopia Estratégica Instrumental, visto que os arquitetos da mesma poderão beneficiar da assimetria de informação.

- **CP 11. Diversidade** – Relativamente à diversidade assomou-se a consciência da contribuição que a mesma pode dar no processo de tomada de decisões. Foi, contudo, intrigante as afirmações de um entrevistado relativamente ao tópico e à dificuldade que a diversidade pode gerar na tomada de decisão. Parece ressaltar dessa afirmação uma lacuna que tem a haver, justamente, com a contribuição que a diversidade pode dar para melhores decisões, devido às diferentes perspetivas e visões.
- **CP 12. Cultura, Criatividade e Inovação** – Das narrativas sobre os três tópicos em análise – cultura, criatividade e inovação - pareceu revelar-se um desconhecimento aprofundado e estruturado de como os mesmos podem ser influenciados e introduzidos na cultura de uma organização que a leve a ser criativa e inovadora. A lacuna que parece existir resulta da falta de um tratamento estruturado por parte de um conselho de administração. Como afirma (Bes & Kotler, 2015, p. 51) “ a inovação não deveria determinar a estratégia, é a estratégia que deve indicar para onde vão os processos de inovação.” A lacuna que surge respeita à determinação de onde reside a responsabilidade em ter processos estruturados para gerir a cultura, e impulsionar os processos criativos e a inovação. Por outro lado, estes tópicos, devido à sua subjetividade e intangibilidade, emergem como tópicos de risco e de

vulnerabilidade para os Míopes Estratégicos Instrumentais, devido ao seu uso com potencial cariz influenciável e/ou manipulável.

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT