

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**QUEILA REGINA SOUZA MATITZ**

**ASPECTOS SEMÂNTICOS, FORMAIS E FUNCIONAIS DO CONCEITO  
DESEMPENHO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA:  
UM MODELO ANALÍTICO**

**CURITIBA**

**2009**

**QUEILA REGINA SOUZA MATITZ**

**ASPECTOS SEMÂNTICOS, FORMAIS E FUNCIONAIS DO CONCEITO  
DESEMPENHO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA:  
UM MODELO ANALÍTICO**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor.**

**Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov**

**CURITIBA**

**2009**

## TERMO DE APROVAÇÃO

QUEILA REGINA SOUZA MATITZ

ASPECTOS SEMÂNTICOS, FORMAIS E FUNCIONAIS DO CONCEITO  
DESEMPENHO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA:  
UM MODELO ANALÍTICO

Tese aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov  
Universidade Federal do Paraná

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães  
Examinador

Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt  
Examinador

Prof. Dr. Clóvis Luiz Machado-da-Silva  
Examinador

Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto  
Examinador

21 de agosto de 2009.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço às seguintes pessoas e instituições que contribuíram, de algum modo, para a realização do presente trabalho:

Ao Programa de Doutorado em Administração da UFPR, na pessoa de seu coordenador, professores e funcionários.

Ao Professor Sergio Bulgacov, pela sempre excelente orientação e incentivo.

Aos demais professores do doutorado da UFPR.

Aos professores componentes da banca de qualificação.

Aos professores componentes da banca de defesa da tese.

À Pró-Reitoria Comunitária de Pós-Graduação e Extensão da PUCPR, pelo apoio.

À Direção do Curso de Comunicação Social da PUCPR, pelo apoio e incentivo.

Aos colegas professores de Comunicação Social da PUCPR, pelo companheirismo.

Aos colegas de doutorado, pela oportunidade da convivência e pela generosidade em todos os momentos.

À minha família: Louri, Marise, Fabiano e Áurea, pelo incentivo irrestrito e amor incondicional.

Aos meu avós (*in memorian*): Carlos, Bertoldo e Deolinda.

Ao meu marido Fernando pelo amor cada vez maior, pela fé sem limites e pela esperança que me renova diariamente.

A Deus, pela graça e sabedoria infinitas, pela paciência em nos ensinar o valor da vida.

*Esqueci da palavra que pretendia dizer, e meu pensamento,  
privado de sua substância, volta ao reino das sombras.*  
(Osip Mandelstam, poeta russo)



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

## RESUMO

O desempenho organizacional é reconhecido como um fenômeno complexo e multifacetado. Trabalhos anteriores de desenvolvimento de esquemas de classificação multidimensional de desempenho organizacional buscaram fornecer regras gerais para classificação e mensuração do desempenho. Entretanto, esses trabalhos demonstraram falta de consistência interna e exaustividade das categorias propostas. O propósito do presente estudo é apresentar um novo modelo multidimensional de análise de desempenho organizacional, o qual foi desenvolvido com base em trabalhos anteriores mas pretende superar as limitações identificadas. Portanto, a partir da revisão de literatura e com base em um método de classificação conceitual, foi desenvolvido um Modelo Multidimensional de Análise de Desempenho Organizacional por meio da agregação de atributos, propriedades e dimensões. Finalmente, o modelo foi utilizado para a realização de uma análise de conteúdo comparativa, categorial, transnacional, longitudinal, descritivo-quantitativa e inferencial-qualitativa de pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras das áreas de estudos de organizações e de estratégia, publicadas entre 2005 e 2007. Concluiu-se que, no contexto dessas áreas de estudo, o conceito desempenho apresenta uma estrutura multidimensional homóloga, de natureza polissêmica, polimórfica e polifuncional. Os resultados também mostram diferenças e similaridades entre as opções de pesquisadores brasileiros e estrangeiros quanto ao uso dos atributos, propriedades e dimensões. O estudo amplia trabalhos anteriores ao reforçar a base conceitual de classificações de base teórico-empírica.

**Palavras-chave:** Desempenho organizacional. Modelo multidimensional de análise. Teoria do conceito.

## ABSTRACT

Organizational performance is acknowledged as a complex and multifaceted phenomenon. Previous works on multi-dimensional classification schemes of organizational performance have tried to provide general guidelines on how to conceptualize and measure performance. However, these efforts have lacked internal consistency and collective exhaustiveness. The purpose of this study is to propose a new multi-dimensional analytical model of organizational performance, which is developed upon previous works but is expected to correct their flaws. So, proceeding from the literature review and on the basis of a conceptual classification method, a Multi-dimensional Analytical Model of Organizational Performance was developed by means of the aggregation of attributes, properties and dimensions. Finally, the model was used to accomplish a comparative, categorical, cross-national, longitudinal, descriptive-quantitative and inferential-qualitative content-analysis of Brazilian and Foreign empirical studies from Organizational Studies and Strategy areas, published from 2005 to 2007. The study concluded that, in the context of these areas, the concept of performance reveals a multi-dimensional homologous structure, of polysemic, polymorphic and polyfunctional nature. The results also show differences and similarities between Brazilian and Foreign researchers' use of attributes, properties and dimensions. This study also extends earlier works by increasing the conceptual base of more empirically-based classifications of organizational performance dimensions.

**key-words:** Organizational performance. Multi-dimensional Analytical Model. Theory of Concept.

## LISTA DE QUADROS

1 - PRINCIPAIS ABORDAGENS NO ESTUDO DE DESEMPENHO NOS CAMPOS DE ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIA - 2005 A 2007.....	19
2 - ESTRUTURA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS.....	23
3 - INDICADORES DE RESULTADO E AÇÕES ORGANIZACIONAIS ESPERADAS DE ACORDO COM AS METANARRATIVAS EM TEORIAS ORGANIZACIONAIS PROPOSTAS POR REED, 1998.....	70
4 - A BUSCA HISTÓRICA PELA EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	81
5 - RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO DA EMPRESA, O USO DOS RECURSOS DE PRODUÇÃO E O VALOR GERADO.....	100
6 - QUATRO ABORDAGENS TRADICIONAIS NA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL DE BASE ECONÔMICA.....	101
7 - ABORDAGENS NA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES NO CAMPO DOS ESTUDOS DE MARKETING INTERNACIONAL – RESUMO DOS ESTUDOS.....	133
8 - ESQUEMA CONCEITUAL PARA CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	136
9 - MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO: ASPECTOS SEMÂNTICOS, ASPECTOS FORMAIS E ASPECTOS FUNCIONAIS.....	146
10 - ESTRUTURA GERAL DO <i>CORPUS</i> PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	162
11 - RESUMO DAS PRINCIPAIS SIMILARIDADES E DIFERENÇAS ENTRE ASPECTOS SEMÂNTICOS, FORMAIS E FUNCIONAIS DE PESQUISAS BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS DAS ÁREAS DE ORGANIZAÇÕES E DE ESTRATÉGIA - 2005 A 2007.....	197



## LISTA DE FIGURAS

1 - MODELO ESPACIAL DE EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	83
2 - ESPIRAL DE RESULTADOS - UMA PROPOSTA DE VISUALIZAÇÃO MULTIDIMENSIONAL DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS ECONÔMICOS, SOCIAIS E AMBIENTAIS .....	120
3 - MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO.....	145
4 - NOTAÇÃO GRÁFICA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE STATUS OPERACIONAL DO CONCEITO .....	1477
5 - NOTAÇÃO GRÁFICA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE PERSPECTIVA TEMPORAL DO CONCEITO.....	154
6 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE STATUS OPERACIONAL DO CONCEITO .....	167
7 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE ÁREAS DE RESULTADO .....	169
8 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE ABORDAGEM TEÓRICA .....	172
9 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE TIPOS DE DADOS .....	174
10 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE UNIDADE DE ANÁLISE.....	176
11 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE NÍVEL DE ANÁLISE.....	177
12 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE TIPO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	179
13 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE PERSPECTIVA TEMPORAL.....	181
14 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE PADRÃO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL .....	183
15 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE STATUS CONSTITUTIVO DO CONCEITO .....	1855
16 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE PADRÃO DE PADRÃO DE INTERAÇÃO CAUSAL .....	186
17 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS SEMÂNTICOS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE.....	188

18 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS SEMÂNTICOS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	188
19 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS SEMÂNTICOS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE.....	189
20 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS SEMÂNTICOS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	189
21 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FORMAIS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE.....	190
22 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FORMAIS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	191
23 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FORMAIS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE.....	192
24 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FORMAIS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	192
25 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FUNCIONAIS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE.....	193
26 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FUNCIONAIS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	194
27 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO DE ASPECTOS FUNCIONAIS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE.....	195
28 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO DE ASPECTOS FUNCIONAIS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	196
29 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA TIPOLOGICA DA TIPICIDADE DAS PROPRIEDADES STATUS CONSTITUTIVO DO CONCEITO E PADRÃO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL DAS PESQUISAS BRASILEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	200

30 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA TIPOLOGICA DA TIPICIDADE DAS PROPRIEDADES STATUS CONSTITUTIVO DO CONCEITO E PADRÃO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL DAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	201
31 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA TIPOLOGICA DA TIPICIDADE DA PROPRIEDADE PADRÃO DE INTERAÇÃO CAUSAL DAS PESQUISAS BRASILEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	202
32 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA TIPOLOGICA DA TIPICIDADE DA PROPRIEDADE PADRÃO DE INTERAÇÃO CAUSAL DAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	202
33 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA TIPICIDADE TAXONÔMICA DAS PESQUISAS BRASILEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	205
34 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA TIPICIDADE TAXONÔMICA DAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	207

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	16
1.1	MOTIVAÇÃO TEÓRICA PARA REALIZAÇÃO DESTE ESTUDO	19
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS	22
1.3.1	Objetivo Geral	22
1.3.2	Objetivos Específicos	22
1.4	ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO	23
1.5	JUSTIFICATIVA TEÓRICA	25
1.5.1	A Importância do Estudo dos Termos nas Áreas de Especialidade	25
1.5.2	A Importância da Compreensão da Natureza dos Conceitos Utilizados no Campo de Estudos de Organizações e de Estratégia	27
1.5.3	A Importância do Aperfeiçoamento na Mensuração dos Conceitos Utilizados no Campo de Estudos de Estratégia	28
1.5.4	A Importância do Aperfeiçoamento Teórico na Evolução da Ciência	28
1.6	JUSTIFICATIVA PRÁTICA	29
1.6.1	A Importância da Pesquisa Científica para Resolução dos Problemas Sociais	29
1.6.2	Mudanças Recentes no Ambiente Geral dos Negócios	30
1.6.3	A Importância da Mensuração de Resultados e Controle dos Indicadores de Desempenho para os Processos Estratégicos de Gestão	31
1.6.4	A Importância Crescente das Ações Organizacionais para a Sustentabilidade Global	32
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>33</b>
2.1	TEORIAS DO CONCEITO: PENSAMENTO, LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO	33
2.1.1	As Origens do Pensamento e da Linguagem e a Formação de Conceitos no Desenvolvimento Intelectual Humano sob o Ponto de Vista da Psicologia Evolutiva	34
2.1.1.1	Gênese e estudo experimental da formação de conceitos	36
2.1.2	As Origens e a Estrutura da Linguagem sob o Ponto de Vista da Filosofia da Linguagem	40

2.1.2.1	Linguagem, significado e conceito .....	40
2.1.2.2	A estrutura da linguagem e das condições universais de comunicação .....	44
2.1.3	Outras Contribuições para a Compreensão do Desenvolvimento Terminológico no Campo Científico .....	48
2.1.4	Considerações gerais sobre a contribuição das Teorias do Conceito para o estudo dos conceitos em Ciências Sociais .....	52
2.2	AS NOÇÕES DE CAUSA E EFEITO EM CIÊNCIA .....	53
2.2.1	O Princípio da Causalidade .....	56
2.2.2	Dificuldades Conceituais Relacionadas à Noção de Causalidade.....	57
2.2.3	Implicações Metodológicas do Conceito de Causalidade.....	60
2.2.4	Implicações da Noção de Causalidade para a Compreensão do Conceito Resultado .....	61
2.3	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.....	63
2.3.1	Evolução Histórica da Teorização em Efetividade e Desempenho Organizacional .....	73
2.4	RESULTADOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO CAMPO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA .....	88
2.4.1	Origem e Evolução dos Estudos de Estratégia.....	89
2.4.2	Interações entre os Conceitos de Estratégia e os Resultados Organizacionais .....	93
2.4.2.1	A análise de componentes da variância do desempenho .....	97
2.4.3	Indicadores de Desempenho Organizacional no Campo de Estratégia .....	99
2.4.4	Considerações Gerais sobre o Conceito Desempenho nos Estudos de Estratégia.....	108
2.5	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS, RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA.....	111
2.5.1	Áreas e Temas de Interesse Acadêmico no Estudo da Responsabilidade Social Empresarial .....	115
2.5.2	Tripé do Desenvolvimento Sustentável: Resultados Econômicos, Sociais e Ambientais .....	118

2.5.2.1	Resultado econômico.....	120
2.5.2.2	Resultado social.....	123
2.5.2.3	Resultado ambiental.....	124
2.5.3	Conseqüências Éticas das Novas Dimensões de Resultados Organizacionais .....	126
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO .....</b>	<b>130</b>
3.1	ESQUEMAS DE CLASSIFICAÇÃO NAS CIÊNCIAS SOCIAIS: CONCEITO E DESENVOLVIMENTO .....	130
3.2	PROPOSTAS RECENTES DE CLASSIFICAÇÃO CONCEITUAL DAS DIMENSÕES DO CONCEITO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	132
3.3	APRESENTAÇÃO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO.....	140
3.3.1	Propriedades e Dimensões do Conceito Desempenho .....	143
3.4	TESE.....	157
<b>4</b>	<b>DELINEAMENTO METODOLÓGICO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE PESQUISAS EMPÍRICAS BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS .....</b>	<b>159</b>
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	159
4.1.1	Análise dos Dados e Critérios de Qualidade da Pesquisa.....	163
4.1.2	Limitações da Pesquisa .....	164
4.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	166
4.2.1	Apresentação dos Dados da Análise dos Aspectos Semânticos.....	166
4.2.2	Apresentação dos Dados da Análise dos Aspectos Formais .....	173
4.2.3	Apresentação dos Dados da Análise dos Aspectos Funcionais.....	182
4.2.4	Apresentação dos Dados da Análise de Tipicidade dos Aspectos Semânticos, Formais e Funcionais.....	187
4.2.5	Comparação das Pesquisas Brasileiras e Estrangeiras: Principais Similaridades e Diferenças em Relação aos Aspectos Semânticos, Formais e Funcionais.....	197
4.2.6	Apontamentos em Direção a uma Taxonomia de Resultados Organizacionais .....	203

4.3	CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O PROCESSO DE ANÁLISE, DESCRIÇÃO E COMPARAÇÃO DAS PESQUISAS .....	208
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	210
5.1	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO .....	210
5.2	O CONCEITO DESEMPENHO NO CAMPO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E DE ESTRATÉGIA.....	213
5.3	SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	216
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	219
	<b>APÊNDICE A - LEVANTAMENTO QUANTITATIVO DAS OCORRÊNCIAS E PRINCIPAIS ABORDAGENS NO ESTUDO DE DESEMPENHO EM PERIÓDICOS E CONGRESSOS DAS ÁREAS DE ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIA 2005 A 2007.....</b>	228
	<b>APÊNDICE B - FREQUÊNCIA DE VÍNCULO INSTITUCIONAL DOS ARTIGOS DO CORPUS DE PESQUISAS BRASILEIRAS .....</b>	229
	<b>APÊNDICE C - FREQUÊNCIA DE AUTORIA NO CORPUS DE PESQUISAS BRASILEIRAS.....</b>	230
	<b>APÊNDICE D - TABULAÇÃO DOS DADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CORPUS DE PESQUISAS BRASILEIRAS .....</b>	232
	<b>APÊNDICE E - FICHAMENTO E NOTAÇÃO GRÁFICA DO CORPUS DE PESQUISAS BRASILEIRAS.....</b>	233
	<b>APÊNDICE F - FREQUÊNCIA DE USO DE CONCEITOS CLASSIFICADOS POR ATRIBUIÇÃO CAUSAL NO DESENHO DAS PESQUISAS DOS ARTIGOS DO CORPUS DE PESQUISAS BRASILEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....</b>	250
	<b>APÊNDICE G - TABULAÇÃO DOS DADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CORPUS DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS .....</b>	253
	<b>APÊNDICE H - FREQUÊNCIA DE VÍNCULO INSTITUCIONAL DOS ARTIGOS DO CORPUS DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS .....</b>	255
	<b>APÊNDICE I - FREQUÊNCIA DE AUTORIA NO CORPUS DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS.....</b>	257

<b>APÊNDICE J - FICHAMENTO E NOTAÇÃO GRÁFICA DO <i>CORPUS</i> DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS 2005-2007 .....</b>	<b>260</b>
<b>APÊNDICE K - FREQUÊNCIA DE USO DE CONCEITOS CLASSIFICADOS POR ATRIBUIÇÃO CAUSAL NO DESENHO AS PESQUISAS DOS ARTIGOS DO <i>CORPUS</i> DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>295</b>
<b>APÊNDICE L - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DOS ARTIGOS DO <i>CORPUS</i> DE PESQUISAS BRASILEIRAS .....</b>	<b>301</b>
<b>APÊNDICE M - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DOS ARTIGOS DO <i>CORPUS</i> DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS .....</b>	<b>304</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Os campos de estudos de organizações e de estratégia são reconhecidos por sua origem multidisciplinar e também pela carência de conceitos próprios. Diversos autores concordam que a importância da compreensão de fenômenos potencialmente influentes sobre os fatores de sucesso e fracasso organizacional nem sempre corresponde à capacidade explicativa das pesquisas e teorias desenvolvidas até o momento. O próprio termo "estratégico" tornou-se uma espécie de sinônimo genérico para quaisquer elementos considerados importantes e/ou relevantes para a ação organizacional, dificultando a definição conceitual e operacional do próprio conceito que dá origem à área de estudos de estratégia.

Por outro lado, a atual fase de desenvolvimento teórico desses campos de estudos possibilita a abertura de espaços de discussão e proposição de alternativas conceituais em direção à sua consolidação científica. E uma das preocupações recentes de um grupo ainda reduzido de pesquisadores da área tem sido o estudo sistemático da natureza do conceito *desempenho* como base para o desenvolvimento conceitual do tema e para a superação de limitações observadas em termos de operacionalização, mensuração e comparação de pesquisas empíricas. Ao mesmo tempo, o surgimento e a aplicação operacional de outros conceitos afins ao conceito desempenho, tais como a noção de impacto socioeconômico, por exemplo, revela a necessidade da busca por contribuições de outras disciplinas como forma de ampliar e aprofundar a compreensão da natureza e dos tipos de efeitos produzidos pelas organizações.

Portanto, considerando-se o contexto brevemente delineado nos parágrafos anteriores, o propósito central deste trabalho consiste em contribuir para um aumento da compreensão da natureza multidimensional do conceito *desempenho*, por meio do desenvolvimento de um Modelo Multidimensional de Análise e da descrição dos padrões de utilização dos atributos, propriedades e dimensões propostos no modelo de pesquisas empíricas das áreas de estudos de organizações e de estratégia. O foco principal, portanto, não segue na direção do desenvolvimento de um método de

mensuração ou medida agregada, mas na busca pela ampliação da capacidade analítica de pesquisadores dessas áreas de estudos.

Enfatiza-se aqui, portanto, a relevância do estudo do conceito *desempenho* nos campos de organizações e de estratégia, e se justifica o interesse no tema em face da complexidade inerente às definições conceituais e operacionais desse termo, além de constituir-se um campo dinâmico de novas práticas, métodos e abordagens interdisciplinares. Sob o ponto de vista da prática gerencial, uma melhor compreensão da natureza desse conceito pode ampliar o leque de possibilidades para decisões e ações estratégicas sob múltiplas perspectivas.

Conforme demonstra o levantamento bibliográfico que serve de base para este trabalho, a busca pela compreensão dos efeitos produzidos pelas organizações é tema central nos estudos de organizações, embora tenha assumido diferentes enfoques conforme a abordagem de estudo adotada. Na perspectiva de mercado, por exemplo, amplamente utilizada como base para estudos clássicos da área de estratégia, os efeitos das ações organizacionais em geral dizem respeito à sobrevivência organizacional, à competitividade e ao lucro. Ao mesmo tempo, outras perspectivas teóricas enfatizam outros tipos de resultados, tais como controle e ordenamento social, ou o progresso material da sociedade e a solução de problemas sociais, políticos e morais.

No campo conceitual, diversos termos relacionados direta e indiretamente a diferentes tipos e graus dos efeitos das ações organizacionais são utilizados nos campos de estudo de organizações e de estratégia, dentre esses: sucesso, efetividade, eficácia, eficiência, desempenho, metas, objetivos, resultados, indicadores, entre outros. Entretanto, esses e outros termos nem sempre são utilizados com rigor em termos de precisão conceitual e definição operacional, principalmente devido à falta de consenso teórico e à complexidade envolvida na operacionalização das variáveis, indicadores ou índices a serem levantados e mensurados em cada contexto de pesquisa.

O campo da prática empresarial também tem contribuído para enriquecer a discussão, principalmente como consequência de uma preocupação crescente com os efeitos da interação entre as organizações e o ambiente, em particular a partir dos

anos 80. Uma percepção crescente de imprevisibilidade e complexidade ambientais aumentou a demanda por sistemas de controle gerencial e métodos de mensuração de desempenho capazes de minimizar os efeitos de um aumento na intensidade da competição internacional em função da globalização, maior competitividade por recursos em diversos setores e necessidade de reestruturação organizacional como forma de sobrevivência. Nos anos 90 as tendências de mudança se acentuam e o foco central passa a ser a necessidade constante de inovação, velocidade e flexibilidade.

O início do novo século surgiu com desafios ainda maiores e potencialmente devastadores: alterações climáticas, crise econômica em proporções globais, alterações significativas dos níveis de desigualdade social e de violência, surgimento de novos mercados e concorrentes originários de países em desenvolvimento, além de um mercado consumidor cada vez mais exigente. No caso das empresas privadas, sobrevivência organizacional deixa de ser uma questão exclusivamente relacionada ao lucro para incorporar preocupações e demandas socioambientais. Para empresas públicas e entidades sem fins econômicos, trata-se de desenvolver estratégias capazes de manter e/ou ampliar a capacidade de captação e mobilização dos recursos necessários à concretização de seus propósitos.

Portanto, face ao contexto brevemente delineado, o objetivo central desta tese – inserido na linha de pesquisa Estratégia e Análise Organizacional – se constitui na ampliação da compreensão da natureza multidimensional do conceito desempenho nas áreas de organizações e de estratégia, com base na identificação, análise e síntese de suas propriedades e dimensões. Propõe-se, ainda, a descrição das características de pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras das áreas de organizações e de estratégia com relação às dimensões e propriedades propostas.

Se a preocupação central dos estudos em estratégia é descobrir porque e como algumas organizações obtêm mais sucesso, pergunta-se, portanto, quais elementos do conceito desempenho podem ser considerados no desenho de pesquisas empíricas como forma de ampliar a capacidade descritiva e explicativa das teorias sobre causas e conseqüências de diferentes graus de desempenho organizacional.

## 1.1 MOTIVAÇÃO TEÓRICA PARA REALIZAÇÃO DESTE ESTUDO

Uma análise inicial do panorama geral de estudos em organizações e em estratégia publicados no período de 2005 a 2007 (Apêndice A) permitiu identificar pelo menos quatro grandes áreas ou abordagens de estudo do desempenho, conforme o Quadro 1, a seguir. O presente estudo se inclui no escopo da última abordagem, aqui denominada de "Estudos Exploratórios da Natureza Multidimensional do Conceito Desempenho", cujo foco é aprofundar o conhecimento da natureza multidimensional do conceito.

QUADRO 1 - PRINCIPAIS ABORDAGENS NO ESTUDO DE DESEMPENHO NOS CAMPOS DE ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIA - 2005 A 2007

Estudos exploratórios, descritivos e explicativos das relações de causalidade entre diversos tipos de variáveis e o desempenho	Buscam explicar diferentes tipos e graus de desempenho com base na influência de outras variáveis independentes (por exemplo: estrutura, estratégia, liderança, motivação, alianças, entre outras) e a partir de bases teóricas diversas. Na maior parte das pesquisas, desempenho é uma variável dependente, unidimensional, tangível e quantitativa, embora possa assumir o status de variável independente em um número menor de casos.
Estudos de instrumentos e modelos de mensuração e avaliação de desempenho	Buscam desenvolver modelos, instrumentos e indicadores que permitam aumentar o controle gerencial sobre os resultados organizacionais. Um exemplo clássico é o Balanced Scorecard. Recentemente, têm sido utilizados indicadores de Responsabilidade Social Empresarial no desenvolvimento de modelos de mensuração e avaliação de desempenho em múltiplas áreas de resultados.
Estudos para o desenvolvimento de métodos de agregação de indicadores de desempenho	Buscam desenvolver escalas de mensuração operacionalizáveis do construto, com base na agregação de múltiplos indicadores.
Estudos exploratórios da natureza multidimensional do conceito desempenho	Buscam explorar múltiplas dimensões do construto com base em diferentes bases epistemológicas, metodológicas e teóricas. O objetivo é aprofundar o conhecimento a respeito da natureza do construto, de forma a aperfeiçoar os métodos de operacionalização do conceito para fins de pesquisa. Estes estudos têm base qualitativa.

Observa-se, ainda, a partir da verificação de publicações das áreas de Estratégia e de Estudos Organizacionais nos últimos três anos (Apêndice A), maior frequência da primeira abordagem, ou seja, de estudos exploratórios, descritivos e explicativos das relações de causalidade entre diversos tipos de variáveis e o desempenho. Percebe-se, portanto, a existência de um campo praticamente

inexplorado de pesquisas nas demais abordagens apresentadas no Quadro 1, em particular na abordagem adotada pelo presente trabalho.<sup>1</sup>

De acordo com Carneiro *et al.* (2005), ao sugerir novas investigações sob a ótica da abordagem exploratória da natureza multidimensional do Conceito Desempenho:

Estudos futuros devem conduzir revisões e meta-análises [...] de pesquisas empíricas realizadas em variados, embora relacionados campos, tais como Administração Estratégica, Marketing, Negócios Internacionais [...] de forma a descobrir: [...] dimensões de desempenho empresarial que têm sido utilizadas na prática; indicadores e medidas de desempenho que têm sido aplicadas na operacionalização de tais dimensões; definições e operacionalizações desses indicadores e medidas que têm sido empregados por diferentes pesquisadores [...]; caminhos e métodos que têm sido utilizados por pesquisadores experientes, os quais podem ajudar a superar algumas das limitações das dimensões e medidas identificadas.

Portanto, este trabalho pretende contribuir para a compreensão da natureza multidimensional do conceito desempenho organizacional por meio da identificação de atributos, propriedades e dimensões e posterior descrição de padrões de utilização desses elementos em pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras recentes das áreas de organizações e de estratégia. Dessa forma, a pesquisa se propõe a complementar um conjunto de pesquisas sistemáticas anteriormente realizadas, sob a forma de uma contribuição original.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema central desta tese diz respeito à natureza multidimensional do conceito *desempenho*, com foco no desenvolvimento de um modelo multidimensional de análise do conceito desempenho e nos padrões atuais de

---

<sup>1</sup> Quanto aos vínculos institucionais dos pesquisadores (Apêndices B e H), percebe-se a predominância norte-americana nos periódicos internacionais, com menor representatividade de pesquisadores vinculados a instituições européias e latino-americanas. Aliás, o Brasil é o único país latino americano com trabalho relacionado ao conceito de desempenho publicado no *Strategic Management Journal*, principal periódico internacional da área de Estratégia, no período analisado.

utilização do conceito nos campos de estudos de organizações e de estratégia. O tema reflete a própria natureza dos estudos nessas áreas, considerando-se o propósito maior para o qual teorias são propostas e desenvolvidas: a busca pelo entendimento mais profundo e abrangente a respeito dos fatores de sucesso – e sob outro ponto de vista, de fracasso – organizacional. E, embora seja tratado na maior parte das pesquisas empíricas como uma variável dependente unidimensional, mensurável e quantitativa (MARCH; SUTTON, 1997; SCANDURA; WILLIAMS, 2000), aqui parte-se do pressuposto de que a aparente obviedade do tema esconde a natureza multidimensional e complexa do conceito *desempenho*, como já apontaram outros autores. Parte-se também do pressuposto de que uma descrição dos padrões de utilização do conceito em pesquisas empíricas recentes pode contribuir para ampliar a compreensão da sua natureza e para superar limitações já observadas em termos de sua operacionalização e mensuração.

O problema de pesquisa, portanto, diz respeito à necessidade de ampliação da capacidade de conceituação e mensuração do conceito desempenho organizacional em face de sua natureza multidimensional. Pergunta-se, portanto: **(a) Quais são os elementos caracterizadores da natureza multidimensional do conceito desempenho? (b) De que forma esses elementos têm sido utilizados – de forma individual e agregada – em pesquisas empíricas das áreas de estudos de organizações e de estratégia?** As duas questões propostas são interdependentes e correspondem às duas principais fases do processo de desenvolvimento deste trabalho: (1) o desenvolvimento de um modelo multidimensional de análise do conceito desempenho com base na identificação de seus atributos, propriedades e dimensões e (2) o estudo descritivo e comparativo da utilização dos atributos, propriedades e dimensões do conceito desempenho em pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras.

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos podem ser classificados em geral e específico de acordo com o enfoque ou a orientação teórica e empírica do trabalho científico. Aqui, os objetivos servem para fixar limites teóricos do projeto e definir a seqüência de etapas a serem seguidas durante sua realização.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor um Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Delimitar bases conceituais e operacionais do conceito desempenho, a partir de revisão teórica das áreas de Teorias do Conceito, Filosofia da Ciência, Estudos Organizacionais e Estratégia.
- Inferir atributos, propriedades e dimensões do conceito desempenho com base em estudos anteriores e a partir da análise da revisão teórica.
- Desenvolver um Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho.
- Comparar pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras das áreas de organizações e de estratégia com base na descrição dos atributos, propriedades e dimensões propostas no Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho.
- Demonstrar a natureza multidimensional do conceito desempenho nas áreas de organizações e de estratégia, com base na análise individual e agregada de seus atributos, propriedades e dimensões.
- Sugerir temas e abordagens para estudos futuros.

## 1.4 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO

Quanto à estrutura geral deste trabalho (Quadro 2), distinguem-se três subdivisões principais: (1) Fundamentação Teórica; (2) Descrição do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho (3) Delineamento Metodológico e Apresentação dos Resultados da Análise Comparativa de Pesquisas Empíricas Brasileiras e Estrangeiras.

QUADRO 2 - ESTRUTURA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS

Teorias do Conceito	<p>Mostra a importância da formação dos conceitos nos processos de significação produzidos pela mente humana e na conseqüente socialização do conhecimento.</p> <p>Apresenta a importância da estrutura formal do pensamento, e não apenas do conteúdo, para o desenvolvimento de diferentes formas individuais e coletivas de pensar e agir.</p> <p>Justifica a importância da capacidade de abstração ou generalização, de análise e de síntese, para a construção do conhecimento científico.</p>	
Filosofia da Ciência: a Noção de Causalidade nas Ciências Sociais	<p>Apresenta a importância das noções de causa e efeito para a evolução do conhecimento científico.</p> <p>Justifica a escolha da noção de resultado como foco de estudo por sua equivalência semântica à noção de efeito.</p>	
Resultados Organizacionais e o Conceito Desempenho nos Campos de Organizações e de Estratégia	Resultados organizacional no campo de estudos organizacionais	Mostra mudanças de conteúdo em relação à noção de resultado e ao conceito de desempenho de acordo com a evolução das metanarrativas predominantes no campo de teorização organizacional. Apresenta um breve histórico da evolução teórica das abordagens e modelos no campo da administração e a relação de diversas escolas de pensamento com atributos de resultado e desempenho organizacional.
	Resultados e desempenho organizacional no campo de estudos de estratégia	Enfatiza a ênfase econômica dos estudos e abordagens teóricas do campo de estudos de estratégia. Além disso, aponta para mudanças periódicas de foco em termos de abrangência dos níveis de análise. Aponta, ainda, para a necessidade de se desenvolverem pesquisas interdisciplinares e para a necessidade de incorporação de indicadores não-econômicos nas pesquisas do campo.
	Resultados organizacionais: Responsabilidade Social e Ética	Mostra a tendência crescente de incorporação de indicadores não-econômicos como base para a avaliação do valor gerado por diferentes tipos de organizações. Aponta também para a consolidação recente dos princípios éticos e da Responsabilidade Social Empresarial como filosofia e prática de gestão.

Na primeira subdivisão, a Fundamentação Teórica, conforme o resumo apresentado no Quadro 2, estão apresentadas as bases teóricas que deram origem e motivação à investigação aqui proposta, divididas em três grandes áreas: (a) Teorias



do Conceito: Pensamento, Linguagem e Comunicação; (b) Filosofia da Ciência: a Noção de Causalidade nas Ciências Sociais; (c) Resultados Organizacionais e o Conceito Desempenho nos Campos de Organizações e de Estratégia.

Primeiramente, portanto, são apresentados fundamentos de Teorias do Conceito e a importância do estudo da relação entre pensamento, linguagem e comunicação para a compreensão do processo de formação dos conceitos no campo científico. A seguir, são realizadas considerações gerais a respeito das noções de causa e efeito sob o ponto de vista científico, com foco na aplicação destes conceitos no campo das Ciências Sociais Aplicadas. Depois, a partir de uma apresentação sucinta de mudanças históricas no foco narrativo do campo de estudos organizacionais em relação ao conceito de resultado organizacional, a fundamentação teórica segue apresentando alguns dos principais aspectos relativos à conceituação e uso do conceito desempenho no campo de estudos de estratégia. A seguir são abordadas tendências recentes de utilização de indicadores não-econômicos como base para mensuração de geração do valor nas organizações, com ênfase na influência crescente dos princípios de Responsabilidade Social Corporativa.

Na segunda subdivisão do trabalho, a Descrição do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho apresenta-se inicialmente uma breve revisão teórica sobre o desenvolvimento de esquemas de classificação nas Ciências Sociais. A seguir, são apresentados estudos conceituais e operacionais da natureza multidimensional do conceito desempenho realizados anteriormente<sup>2</sup>. Finalmente, são descritos os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos a partir da identificação de propriedades e dimensões do conceito Desempenho Organizacional.

Na terceira e última subdivisão, o Delineamento Metodológico e Apresentação dos Resultados da Análise Comparativa entre Pesquisas Empíricas Brasileiras e Estrangeiras, estão descritos os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos

---

<sup>2</sup> Neste subitem, a fundamentação teórica restringe-se à apresentação de estudos anteriores cujo objeto de análise foi o conceito *desempenho* em função da inexistência de aplicação do conceito *resultado* em estudos anteriores.

a partir da aplicação do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho no estudo descritivo-comparativo das características de pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras das áreas de organizações e de estratégia.

## 1.5 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

### 1.5.1 A Importância do Estudo dos Termos nas Áreas de Especialidade

De acordo com Barros (2006), sob o ponto de vista lingüístico os textos científicos podem ser analisados em diversos níveis, dentre estes os níveis semiótico, pragmático, sintático, semântico e lexical. E, para entender o uso das terminologias próprias a cada área do conhecimento, a Terminologia surge como campo de estudos em crescente e constante desenvolvimento, principalmente nas últimas décadas. A Terminologia se ocupa do estudo do vocabulário das áreas técnicas e científicas e entre suas principais contribuições incluem-se a tradução especializada, a documentação, o jornalismo científico, as ciências sociais, o ensino de línguas, e o ensino de disciplinas técnicas e científicas.

Para a Teoria Geral da Terminologia (TGT), criada nos anos 30, o conceito – enquanto conjunto de traços característicos relevantes de um objeto – é universal, imutável e deve ser dissociado do signo lingüístico que lhe faz referência. Por outro lado, teorias mais recentes tendem a considerar a indissolubilidade entre conteúdo e expressão: "O signo terminológico passou a ser tratado de acordo com a concepção saussureana de unidade entre o significante e o significado." (BARROS, 2006, p.22). Além disso, incorporou-se a preocupação com a influência do contexto social sobre as variantes lexicais e conceptuais por meio do surgimento da Socioterminologia.

Durante a décadas de 80 e 90 surge ainda uma nova proposta teórica – a TCT ou Teoria Comunicativa da Terminologia. Essa linha teórica segue a tendência de considerar a unidade lingüística como uma unidade de comunicação e unidade cognitiva, ou seja, ao mesmo tempo expressão e conteúdo. Mais recentemente outros autores têm rejeitado a idéia dual de conceito e significado em favor da idéia

de unidade de compreensão ou entendimento. Em outras palavras, incorporam-se as dimensões contextuais ao conteúdo e inclui-se a percepção da sua natureza dinâmica e, em especial, da importância do estudo dos textos de especialidade desenvolvido pela lingüística textual. A este respeito, chama a atenção a constatação feita por estudos das áreas de Lexicologia e Terminologia a respeito da relação direta entre evolução científica, técnica, social e terminológica. O surgimento de dicionários técnicos e científicos é prova desta relação, ao demonstrar a necessidade de criar e reinventar termos adequados a novas descobertas, novos objetos de estudo e novas tecnologias.

Uma das interseções mais recentes da Terminologia com a Lingüística Textual é de especial interesse para este trabalho, na medida em que chama a atenção para a necessidade de analisarem-se os termos dos textos de especialidade<sup>3</sup> em seu ambiente natural – os próprios textos – e de forma a desvendar os diversos contextos de aplicação do termo e suas variações conceituais: "Sendo assim, não é possível o termo possuir uma configuração lingüística única, universal e imutável." (BARROS, 2006, p.25).

Ao mesmo tempo, sob esse ponto de vista é de extrema importância estudar as diversas configurações semânticas dos termos de cada área do conhecimento, de forma a contribuir para (1) a adequada interpretação das idéias propostas em cada texto; (2) a identificação de léxicos de cada área do conhecimento; (3) a identificação de diferentes graus de abstração da linguagem em termos conceituais.

Portanto, em uma área das Ciências Sociais Aplicadas como a Administração, em particular, a compreensão dos termos-chave que compõem o léxico da especialidade é essencial tanto para acadêmicos quanto para profissionais na medida em que amplia a capacidade de compreensão e uso desses mesmos termos.

---

<sup>3</sup> Textos científicos de áreas específicas do conhecimento, tais como os textos das áreas de organizações e estratégia, por exemplo.

### 1.5.2 A Importância da Compreensão da Natureza dos Conceitos Utilizados no Campo de Estudos de Organizações e de Estratégia

De acordo com Marsden e Towley (2001), novas práticas exigem a revisão de teorias que possam guiá-las e integrá-las, de forma a funcionarem como modelos de aprendizado. Sob este ponto de vista, não se trata simplesmente de desprezar o passado teórico, mas revisá-lo constantemente e de forma a refinar as explicações atuais ao sugerir modelos teóricos mais complexos e abrangentes. Percebe-se, por exemplo, em trabalhos publicados nos principais periódicos da área de estratégia, uma ênfase histórica em mensuração de resultados organizacionais com base em indicadores de desempenho de base econômica. Ao mesmo tempo, alguns trabalhos mais recentes abordam a questão sob o ponto de vista da Responsabilidade Social Corporativa, tema de origem relativamente nova. A produção científica brasileira da última década reflete o quadro internacional, com ênfase acentuada nas perspectivas clássicas, caracterizadas pelo propósito de maximização de lucros a partir de uma visão intencional e deliberada de estratégia. Segundo Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), na maior parte dos artigos de estratégia empresarial publicados no ENANPAD – Encontro da ANPAD – entre 1991 e 2002, as temáticas mais frequentes se concentravam em torno de fundamentos organizacionais, fundamentos econômicos de Organização Industrial de base porteriana e planejamento estratégico. Percebe-se, portanto, uma ênfase persistente nas explicações que buscam a relação causal entre planejamento estratégico e resultados econômicos.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de ampliação da discussão conceitual – em particular no campo de estudos de estratégia –, como forma de contribuição para o desenvolvimento teórico da área. Estudos retrospectivos servem a esse propósito na medida em que esclarecem os rumos tomados por pesquisadores da área, indicando caminhos, tendências e limitações enfrentadas. Como lembra Vasconcelos (2002), a análise criteriosa das escolhas epistemológicas, metodológicas e teóricas predominantes em cada área do conhecimento científico pode, ainda, contribuir para desvelar as

possibilidades de enriquecimento teórico por meio da interdisciplinaridade e diálogo entre diferentes paradigmas científicos.

### 1.5.3 A Importância do Aperfeiçoamento na Mensuração dos Conceitos Utilizados no Campo de Estudos de Estratégia

Como lembram Bowman, Singh e Thomas (2002), questões relacionadas à mensuração permanecem pouco estudadas pelo campo da gestão estratégica, embora haja indicações de um aumento no interesse pelo assunto. Ao mesmo tempo, o aperfeiçoamento dos métodos de mensuração é aspecto essencial para o desenvolvimento do campo, com implicações diretas na qualidade dos testes propostos pelas teorias que constituem a base desta área de estudos. Aliás, a natureza interdisciplinar dos estudos em estratégia cria uma demanda intensa por conceitos e abordagens de mensuração próprios, capazes de tirar proveito das contribuições de outras disciplinas sem perder a habilidade de desenvolver identidade teórica.

Glunk e Wilderom (1999) criticam o uso de medidas de desempenho de fácil acesso, empiricamente convenientes e conceitualmente superficiais na área de estratégia. O aperfeiçoamento da qualidade dos estudos futuros, portanto, passa necessariamente pela discussão dos métodos de conceituação, operacionalização e mensuração dos conceitos centrais da área, entre os quais o conceito desempenho assume um papel central.

### 1.5.4 A Importância do Aperfeiçoamento Teórico na Evolução da Ciência

De acordo com Köche (2005), o físico e epistemólogo francês Pierre Duhem estabeleceu alguns dos principais fundamentos epistemológicos da ciência realizada a partir do século XX, por meio da análise efetiva do processo de investigação utilizado pelos cientistas no campo da Física. Duhem chamava a atenção para a importância da intermediação teórica na tradução dos conceitos abstratos em suas correspondentes manifestações empíricas, além da necessidade de indicadores e instrumentos que

permitissem a apreensão dessas manifestações e sua interpretação dentro de um determinado contexto teórico. Ainda de acordo com o pesquisador, ao longo do desenvolvimento histórico das teorias científicas são aperfeiçoadas as regras que permitem uma representação cada vez mais satisfatória dos fatos e um grau crescente de precisão experimental. O aperfeiçoamento teórico, portanto, permite aperfeiçoar os métodos e instrumentos utilizados na observação dos fatos, de tal forma que a impregnação teórica facilita a correção e a reformulação de explicações teóricas posteriores. Ainda a este respeito, como explica Köche (2005, p.163):

Por isso, para compreender o significado de determinados conceitos traduzidos em suas conseqüências mensuráveis, há a necessidade de se conhecerem as teorias que fundamentam essa tradução. [...] Cabe às teorias fornecerem as regras que serão utilizadas para estabelecer a correspondência entre os fatos e os conceitos que os representam. À medida que as teorias se aperfeiçoarem, fornecendo regras para representar os fatos cada vez mais satisfatórias, os instrumentos concretos também se aperfeiçoarão, evoluindo de acordo com a evolução da teoria [...]

Sob esse ponto de vista, portanto, o presente projeto segue na direção do aprofundamento teórico nos campos de organizações e de estratégia, a partir da reflexão a respeito de um de seus principais construtos, o conceito desempenho.

## 1.6 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

### 1.6.1 A Importância da Pesquisa Científica para Resolução dos Problemas Sociais

Rojas Soriano (2004) chama a atenção para a necessidade de embasamento científico da problemática social como caminho para o desenvolvimento de políticas, estratégias e ações eficazes na solução de problemas práticos. Portanto, compreender e visualizar a natureza multidimensional do conceito desempenho em diversos contextos da vida social pode contribuir para ampliar os horizontes de visão gerencial e aumentar a possibilidade de sucesso da aplicação dos princípios de planejamento estratégico na busca por soluções mais abrangentes em face do agravamento dos problemas globais e regionais. Embora este trabalho não se constitua

em uma pesquisa-ação em sentido *stricto sensu*, almeja fornecer bases teóricas que permitam a realização de futuras pesquisas aplicadas.

### 1.6.2 Mudanças Recentes no Ambiente Geral dos Negócios

Grayson e Hodges (2002) desenham um panorama geral dos temas emergentes mundiais que afetam – direta e indiretamente – os negócios e os processos de gestão empresarial, entre esses: a revolução tecnológica dos sistemas de informação e telecomunicações; a revolução dos mercados em direção à globalização, privatização e liberalização; a revolução na demografia e no desenvolvimento socioeconômico mundial; e a revolução de valores, que afeta diretamente a maneira como opiniões e crenças têm se alterado. Os autores alertam para a importância do aprendizado de gerentes e executivos no sentido de se aumentarem as repercussões positivas e se reduzirem os impactos negativos das ações e decisões organizacionais. Ao mesmo tempo, aumenta a pressão social por maior transparência na prestação de contas de organizações públicas, privadas e não-governamentais, no seio do movimento pela responsabilidade social corporativa e pela busca do desenvolvimento sustentável. Adicionalmente, o declínio dos investimentos públicos e o aumento dos investimentos privados também justificam o interesse crescente pelas atividades empresariais privadas, ou seja, empresas consideradas como atores sociais que contribuem significativamente para o desenvolvimento econômico passam a ser cada vez mais visadas. Além disso, as organizações não-governamentais e sem fins econômicos aumentam a vigilância social sobre ações e decisões de empresas privadas, além de se tornarem um novo mercado de trabalho em crescimento: "As ONGs internacionais são elas próprias marcas mundiais, exercendo poder e autoridade e em geral mais acreditadas e respeitadas do que governos e empresas." (GRAYSON; HODGES, 2002, p.38).

É preciso, portanto, sob o ponto de vista de especialistas e líderes mundiais preocupados com o desenvolvimento sustentável, que organizações das esferas pública e privada estejam conscientes a respeito das variáveis externas e internas

que exercem influência sobre a sua própria sobrevivência e atingem – em diferentes graus e dimensões – a sociedade em geral. O objetivo deste trabalho justifica-se, portanto, pois busca contribuir para ampliar a reflexão a respeito de áreas de potencial impacto das atividades organizacionais.

### 1.6.3 A Importância da Mensuração de Resultados e Controle dos Indicadores de Desempenho para os Processos Estratégicos de Gestão

A construção de um sistema estratégico de mensuração de resultados organizacionais é um desafio de longo prazo a ser enfrentado por pesquisadores e administradores. Discutidas exaustivamente pela literatura, as limitações inerentes aos sistemas de mensuração atualmente conhecidos dificultam a realização de pesquisas científicas, ao mesmo tempo em que criam barreiras para a utilização de informações em decisões e ações estratégicas no campo da prática administrativa profissional.

Ao mesmo tempo, pesquisas recentes têm demonstrado haver relação direta entre iniciativas organizacionais de prestação de contas com base em princípios de ética e transparência e capacidade de atração de recursos. Outras contribuições relevantes surgem de estudos realizados no campo de organizações sem fins econômicos, principalmente devido a peculiaridades em suas formas de gestão, captação de recursos e prestação de contas. Cite-se, ainda, estudos e propostas de levantamento de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa, os quais têm demonstrado na prática a natureza multidimensional do conceito desempenho organizacional. Portanto, independentemente da função primária – orientação do comportamento do público interno ou relacionamento com o público externo – uma ampliação na compreensão e utilização de medidas de desempenho organizacional constitui uma etapa fundamental no desenvolvimento do campo de estudos em organizações, com particular importância para a área de estudos de estratégia.



#### 1.6.4 A Importância Crescente das Ações Organizacionais para a Sustentabilidade Global

"Só ao longo deste século, os recursos disponíveis per capita globalmente diminuirão em aproximadamente 70%, como efeito de seu esgotamento, por um lado, e do aumento populacional, por outro." (SMERALDI, 2004, p.8). De acordo com Alan MacDiarmid (2006, p.12), cientista neo-zelandês ganhador do prêmio Nobel de química, "se enumerarmos os cinco maiores problemas do mundo atual eles serão energia, água, alimentos, meio ambiente e pobreza." Entre os principais problemas a serem enfrentados nos próximos anos incluem-se, ainda, o crescimento demográfico descontrolado nos países em desenvolvimento e o conseqüente aumento da população vivendo em extremas condições de pobreza, com escassez de alimentos, sem saneamento básico e sem atendimento adequado na área da saúde. Ao mesmo tempo, a tendência atual é de aumento na população jovem e idosa, ambas não economicamente ativas e dependentes de uma parcela menor de indivíduos produtivos. Acrescente-se à lista questões fundamentais como superação dos altos índices de exclusão digital, o combate às epidemias e pandemias e a luta contra o analfabetismo. Em suma, parece seguro afirmar que as organizações em um futuro próximo estarão cada vez mais envolvidas em questões que se posicionam em um *continuum* entre a busca pelo crescimento econômico e a necessidade crônica de superação da desigualdade social e da escassez de recursos fundamentais. E, para desfrutar de resultados positivos em suas respectivas áreas de atuação, precisarão desenvolver estratégias abrangentes que levem em conta um amplo leque de fatores influenciadores e influentes em suas atividades. Em outras palavras, deverão ampliar continuamente sua capacidade de perceber causas e efeitos – individuais e coletivos – das ações organizacionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 TEORIAS DO CONCEITO: PENSAMENTO, LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO

Biderman (2006, p.35) resume em linhas gerais os desdobramentos da discussão aqui proposta com relação ao processo humano de conceituação a partir da observação da realidade:

É a partir da palavra que as entidades da realidade podem ser identificadas e nomeadas pelos seres humanos. A designação e a nomeação dessas realidades cria um universo significativo revelado pela linguagem. [...] A atividade de nomear resulta do processo de categorização. Por sua vez, a categorização fundamenta-se na capacidade de discriminação de traços distintivos entre os referentes percebidos ou apreendidos pelo aparato sensitivo e cognitivo do homem. A esse processo segue-se o ato de nomear. Por essa razão a categorização é o processo em que se baseia a semântica de uma língua natural, por meio do qual o homem desenvolveu a capacidade de associar palavras a conceitos.

Considerando-se, portanto, a importância dos signos lingüísticos e da representação conceitual para a origem e o avanço das ciências, busca-se aqui compreender o processo de formação do pensamento e da linguagem. Para tanto, estão apresentadas algumas das principais contribuições da psicologia (genética do pensamento), da lingüística, da terminologia, da ciência da informação e da Filosofia da Linguagem para o entendimento dos processos de formação e transformação de conceitos nos âmbitos individual, social e científico.

As chamadas Teorias do Conceito entendem-se, aqui, como o entrecruzamento de diversas pesquisas e reflexões oriundas de diversos campos de estudos, as quais se ocupam dos processos de percepção, representação e comunicação que compõem o pensamento e a linguagem humana.

### 2.1.1 As Origens do Pensamento e da Linguagem e a Formação de Conceitos no Desenvolvimento Intelectual Humano sob o Ponto de Vista da Psicologia Evolutiva

De acordo com Vygotsky (2008), com base em estudos experimentais e nas teorias da linguagem e pensamento de Piaget e Stern, a linguagem é um produto cultural constituinte da estrutura do pensamento. A forma de pensar de uma determinada sociedade, portanto, é determinada pelas características da linguagem e pela forma como são formados os conceitos mais simples e mais complexos no cérebro humano. O desenvolvimento intelectual individual – e coletivo – depende das relações formadas entre pensamento e linguagem no decorrer do processo evolutivo de interação e acumulação de conhecimentos sociais. E é a formação da estrutura da consciência com base nas relações inter-funcionais dos seus elementos constitutivos – percepção, atenção, memória, pensamento, entre outros – o foco dos estudos de Vygotsky e uma de suas principais contribuições ao entendimento das relações entre pensamento e linguagem.

Em primeiro lugar, de acordo com o autor, é necessário distinguir entre pensamento e discurso, elementos considerados como sinônimos por teorias psicológicas mais antigas. Ao mesmo tempo, entretanto, é preciso entendê-los como elementos não independentes, ou seja, o discurso não constitui pura e simplesmente a manifestação externa do pensamento. Em sua opinião, é no estudo do relacionamento entre pensamento e linguagem que se encontra a solução para a compreensão deste processo essencial de formação individual e social. Da mesma forma, deve-se compreender o estudo da palavra como o equivalente ao estudo simultâneo do significado e do som, do aspecto semântico e do aspecto fonético: "Com o termo *unidade* queremos nos referir a um produto de análise que, ao contrário dos elementos, conserva todas as propriedades básicas do todo, não podendo ser dividido sem que as perca." (VYGOTSKY, 2008, p.5, grifo do autor).

A partir desta observação, pode-se considerar o significado – ou o aspecto interno da palavra – como unidade de estudo do pensamento verbal. É no significado que pensamento e discurso se unem sob a forma de pensamento verbal e formam uma unidade de análise apreensível por meio do estudo científico: "Uma palavra não se refere a um objeto isolado, mas a um grupo ou classe de objetos; portanto, cada palavra já é uma generalização." (VYGOTSKY, 2008, p.28). O significado, portanto, constitui em si mesmo uma distorção em relação à sensação e à percepção. Os significados refletem, sob este ponto de vista, um reflexo generalizado da realidade, passível de análise semântica e útil na compreensão da natureza do pensamento verbal.

Outro aspecto a ser considerado é a função primordial da linguagem: a comunicação. Esta função intelectual do discurso, em última análise, permite o intercâmbio social e a compreensão mútua. Mais uma vez surge com importância central o significado, conteúdo este que dá sentido aos signos, os quais formam o código lingüístico, além de permitir a simplificação e a generalização do mundo da experiência, etapas necessárias à simbolização e, portanto, à comunicação. Para tornar-se comunicável, portanto, é necessário que o conteúdo da experiência seja suficientemente simplificado e categorizado, de acordo com as convenções sociais que dão origem às unidades ou conceitos. O conceito surge, portanto, como resultado de estágios avançados e complexos de simplificação da percepção humana a respeito de eventos, fenômenos, sensações, enfim, de todas as experiências possíveis na relação humana com o mundo percebido. E é ele, o conceito, o elemento essencial das trocas sociais e dos processos comunicativos. Nas palavras de Vygotsky (2008, p.8), "A concepção do significado da palavra como unidade tanto do pensamento generalizante quanto do intercâmbio social é de valor inestimável para o estudo do pensamento e da linguagem [...]".

A partir da análise e crítica às idéias de Piaget e de outros autores, Vygotsky chega à conclusão de que é no desenvolvimento da atividade lógica – na evolução do pensamento realístico (social, concreto) para o pensamento autista (individual,

imaginativo) – que se manifestam as bases da busca pela verdade e da possibilidade de construção social. O desenvolvimento de conceitos e a conseqüente expressão lingüística, portanto, é fase imprescindível do desenvolvimento do pensamento e também prova da complexidade evolutiva envolvida nessas atividades. A descoberta da ligação entre a palavra e o objeto, entre o signo e o significado, é característica de uma forma de pensamento desenvolvido. É preciso que a criança atinja um determinado estágio de maturidade lingüística, cultural e intelectual para que comece a buscar intencionalmente por palavras que signifiquem os objetos da experiência. Ao mesmo tempo, o autor acredita na independência entre as duas funções – linguagem e pensamento. Em crianças muito novas, portanto, a linguagem precede a evolução do pensamento e serve a finalidades emocionais, tais como o alívio da tensão. Além disso, a linguagem na fase pré-intelectual serve a funções sociais tais como reação e interação. E é no momento em que essas duas linhas evolutivas se cruzam – ou seja, é no momento em que as fases de desenvolvimento da linguagem e o do pensamento se encontram – que o ser humano passa a adotar um novo tipo de comportamento, capaz de relacionar palavras a objetos, signos a significados:

[...] quando a criança "faz a maior descoberta da sua vida", a de que "todas as coisas têm um nome" [...] A fala, que na primeira fase era afetivo-conativa, agora passa para a fase intelectual. As linhas do desenvolvimento da fala e do pensamento se encontram (VYGOTSKY, 2008, p.53-54).

É este o momento em que o pensamento se torna verbal e a linguagem se torna racional. É também o momento em que as estruturas do discurso dominadas pela criança se transformam nas estruturas básicas do seu pensamento.

#### 2.1.1.1 Gênese e estudo experimental da formação de conceitos

A principal dificuldade do estudo do processo de formação de conceitos, segundo Vygotsky, é a dificuldade em observar diretamente o fenômeno, principalmente a elaboração do material sensorial e sua transformação em palavra, ambos elementos considerados essenciais na formação de conceitos. É preciso, portanto, em sua

opinião, aplicar um método de investigação das condições funcionais da gênese dos conceitos, considerando-se principalmente "[...] que um conceito não é uma formação isolada, fossilizada e imutável, mas sim uma parte ativa do processo intelectual, constantemente a serviço da comunicação, do entendimento e da solução de problemas" (VYGOTSKY, 2008, p.67). É preciso, ainda, abandonar a idéia de que o conceito é fruto de uma relação mecânica entre palavra e objeto, passando-se a considerar seriamente a gênese criativa dos conceitos.

É preciso também, explica o autor, entender que a base psicológica para a formação de conceitos – embora comece a se desenvolver muito cedo – somente alcança plena maturidade a partir da puberdade. E a partir de seu desenvolvimento afeta não apenas o conteúdo, mas também a forma de pensar. É a capacidade de formar conceitos, portanto, ao mesmo tempo a causa e o efeito de uma nova síntese estrutural complexa das funções intelectuais a partir de determinado estágio de desenvolvimento genético, cultural e social. Além disso, "Aprender a direcionar os próprios processos mentais com a ajuda de palavras ou signos é uma parte integrante do processo da formação de conceitos." (VYGOTSKY, 2008, p.73-74).

Abrindo-se um parêntese, é interessante observar que os estágios de desenvolvimento conceitual propostos por Vygotsky – (1) estágio de junção aleatória de objetos ou conglomeração sincrética para representação de palavras artificiais, realizado pelo bebê; (2) estágio dos pensamentos por complexos<sup>4</sup> ou agregação objetiva de objetos relacionados entre si e sua representação por meio de palavras, na criança e (3) estágio do pensamento conceitual, generalizante, realizado pelo adulto – podem significar, metaforicamente, os estágios de desenvolvimento conceitual nas diversas áreas do conhecimento. Ou seja, teoricamente, quanto mais avançado o

---

<sup>4</sup> A principal diferença entre complexos e conceitos é o tipo de nexos utilizados para agrupar os objetos. Enquanto no conceito agrupam-se objetos em função de um atributo independente da vontade individual, no complexo as relações que ligam os objetos são diversas (mesma cor, mesma forma, diferenças, etc.) e dependem da vontade do indivíduo que os agrupa, podendo ocorrer por contraste ou semelhança. No caso do conceito, por outro lado, os objetos necessariamente fazem parte daquele determinado grupo, do contrário o conceito não seria suficientemente representado.

estágio de desenvolvimento, maior a capacidade de "dar nome às coisas" e agregar de forma racional os elementos ou objetos constituintes de um fenômeno.

Quanto ao conceito científico, para Vygotsky, é aquele sistematizado, transmitido por meio das instituições sociais formalmente criadas para a disseminação do conhecimento acumulado pela humanidade. Entretanto, embora diferencie o conceito científico ou não-espontâneo do conceito espontâneo, o autor afirma haver apenas um único processo mental/intelectual de desenvolvimento da gênese do conceito durante o processo de evolução do pensamento infantil. Por outro lado, cada um dos tipos de conceito – espontâneo e não-espontâneo – se forma e se desenvolve em condições internas e externas totalmente diferentes. Enquanto o conceito espontâneo surge da experiência direta, o conceito científico deve ser assimilado a partir do estímulo externo. A importância do conceito científico transmitido à criança via instrução escolar, de acordo com o autor, é a indução à percepção generalizante, processo decisivo na formação da autoconsciência a respeito dos próprios processos mentais e – por consequência – na capacidade de dominá-los.

Consciência, portanto, significa capacidade de generalização. E generalização, por sua vez, passa por diversos níveis hierárquicos. Por exemplo, quando a criança aprende as palavras "flor" e "rosa" demora um certo tempo até perceber que o conceito de flor é mais geral, enquanto o conceito de rosa é um caso particular do conceito geral ou conceito de grau superior.

Outro aspecto da teoria da Vygotsky diz respeito a duas dimensões essenciais dos conceitos – os graus de concretude e de abstração. Quanto maior o grau de abstração, maior o grau de generalidade. Generalização, portanto, é uma característica essencial dos conceitos formulados pelo pensamento humano. Além disso, o grau de generalidade de um conceito determina a quantidade e a qualidade das operações intelectuais possíveis com este determinado conceito. Por exemplo, conceitos com graus de generalidade equivalentes entre si permitem a realização de comparações, o que não seria possível caso pertencessem a graus de generalidade diferentes. Além disso, quanto maior o repertório de conceitos com alto grau de

abstração, mais desenvolvido é o sistema de pensamento e mais evoluída a capacidade de relacionar diferentes fenômenos da experiência.

O autor lembra, ainda, que uma das principais unidades do pensamento verbal e da fala significante é o significado da palavra. É o conceito, portanto, a união entre o pensamento e a linguagem e, como tal, está sujeito a modificações e evoluções decorrentes de mudanças na estrutura e nos sistemas do pensamento e da linguagem: "Não é simplesmente o conteúdo de uma palavra que se altera, mas o modo pelo qual a realidade é generalizada e refletida em uma palavra." (VYGOTSKY, 2008, p.152). E o inverso também é considerado verdadeiro: mudanças na percepção conceitual provocam mudanças no pensamento e na linguagem.

Idealmente, um conceito deve ser generalizante o suficiente para englobar todas as características essenciais do objeto-alvo do conceito, mas não deve ser tão generalizante a ponto de causar intersecções indesejáveis com outros objetos da experiência. O conceito ideal é a combinação perfeita entre análise e síntese, entre capacidade de isolar os elementos do todo e capacidade de unificá-los:

Um conceito só aparece quando os traços abstraídos são sintetizados novamente, e a síntese abstrata daí resultante torna-se o principal instrumento do pensamento. [...] o papel decisivo nesse processo é desempenhado pela palavra, deliberadamente empregada para dirigir todos os processos parciais da fase mais avançada da formação de conceitos (VYGOTSKY, 2008, p.98).

Uma das principais peculiaridades semânticas das palavras, segundo Vygotsky (2008), é a possibilidade de ter ao mesmo tempo sentido e significado. Sentido é "a soma de todos os eventos psicológicos que a palavra desperta em nossa consciência." (p.181), ou seja, corresponde ao caráter mutável da palavra de acordo com cada contexto onde é utilizada. O significado, por sua vez, mantém-se estável – embora sempre acompanhe a palavra em todas as suas mudanças de sentido. O sentido de uma palavra, portanto, é praticamente ilimitado, enquanto seu significado encontra-se limitado pelas regras lexicais.

Por outro lado, Vygotsky chama a atenção para a dificuldade de transformar pensamentos em discurso, principalmente porque os pensamentos se manifestam



em unidades completas em si mesmas, enquanto na linguagem as palavras precisam ser desmembradas e reunidas em frases para fazer algum sentido. Para haver comunicação é necessário transformar o pensamento em significados, os significados em palavras, as palavras em sentenças, e assim por diante.

## 2.1.2 As Origens e a Estrutura da Linguagem sob o Ponto de Vista da Filosofia da Linguagem

A Filosofia da Linguagem, em sentido estrito, é resultado da investigação filosófica acerca da natureza e funcionamento da linguagem. Ao lado da psicologia genética, constitui uma das principais áreas de estudo dos conceitos. Segundo Costa (2007), o estudo da natureza do significado das expressões lingüísticas e da capacidade humana de comunicar-se por meio da linguagem também são focos de interesse da Filosofia da Linguagem.

### 2.1.2.1 Linguagem, significado e conceito

Segundo Ponzio (2007), em primeiro lugar é preciso distinguir língua e linguagem. Enquanto a linguagem é mais antiga e diz respeito à capacidade de modelação<sup>5</sup> característica da espécie humana, a língua é uma evolução do sistema de modelação primário que dá origem aos sistemas sígnicos culturais e surgiu com função comunicativa. Os sistemas de modelação, por sua vez, são resultado da comunicação da espécie em um ambiente onde há necessidade de adaptação constante.

Sob um ponto de vista evolucionista, o surgimento da linguagem verbal representou para a espécie humana uma explosão da capacidade semiótica nos planos cognitivo, organizacional, inventivo, entre outros. Como tal, a linguagem verbal surge como elemento fundador de novas formas de produção material e

---

<sup>5</sup> Sistema ou capacidade de perceber e organizar o mundo exterior de acordo com modelos específicos a cada espécie, de acordo com teoria desenvolvida por Thomas Sebeok.

reprodução social da vida humana. Além disso, as línguas se formam e se desenvolvem por meio de interações recíprocas com outras línguas. Isso explica – pelo menos em parte – uma tendência ao aumento da complexidade lingüística em termos de expressividade e especialização: "Quanto mais complexa se torna uma língua [...] tanto mais isto é indicativo de sua participação na vida lingüística de outros sistemas verbais." (PONZIO, 2007, p.25). Dessa observação advém, ainda, uma constatação a respeito de características comuns às línguas mais evoluídas, tais como a ambigüidade, a polissemia, o subentendido, entre outras, principalmente na linguagem verbal: "Em vez de dizer a *própria* realidade, a linguagem verbal tende continuamente a distanciar-se dela, com outros significados, com outro dizer, dizendo *uma outra* realidade." (p.27, grifos do autor).

A linguagem também deve ser entendida, sob o ponto de vista da Filosofia da Linguagem, não apenas como um instrumento comunicativo mas como uma habilidade cognitiva complexa, a qual permite ao ser humano construir e reconstruir múltiplos mundos. Portanto, quanto maior a habilidade lingüística individual, maior a capacidade de vislumbrar elementos constitutivos de visões de mundo alternativas.

Segundo Ponzio, Calefato e Petrilli (2007, p.85), "A Filosofia da Linguagem mantém com as ciências relações mais ou menos íntimas, na medida em que estas lidam com os signos e, de um modo ou de outro, mantém relações com todas, visto não existirem ciências que não se ocupem com signos.". No caso das ciências humanas e sociais, em particular, essa relação se encontra ainda mais evidente nos casos em que o objeto de estudo é o discurso e/ou o resultado do estudo é a interpretação desse discurso.

No campo da Filosofia da Linguagem o significado é algo que recebeu uma interpretação por parte de um interpretante. E só existe significado quando existe uma relação entre um interpretante e um objeto alvo da interpretação: "o signo é propriamente esta relação – a relação interpretado-interpretante [...]" (PONZIO; CALEFATO; PETRILLI, 2007, p.91). Porém, considerando-se que essa relação pode assumir múltiplos percursos interpretativos, o significado também pode ser

considerado como um dos percursos interpretativos – entre os muitos possíveis –, os quais ligam um interpretado a um interpretante. A pluralidade de sentidos, portanto, pode ser resultante da existência de múltiplos interpretantes e, não necessariamente, da natureza plural do interpretado. Além disso, a pluralidade de funções não explicativas dos signos verbais – entre essas a descritiva, a narrativa, a imperativa – contribui ao mesmo tempo para a dificuldade de observação objetiva da relação entre signo e interpretante e para a multiplicidade de significados que um mesmo signo pode assumir.

Por outro lado, há um aspecto do signo, a materialidade semiótica<sup>6</sup>, a qual constitui a sua "rigidez própria", ou resistência. São as características independentes do interpretante – em maior ou menor grau –, as quais lhe conferem maior ou menor consistência em termos das múltiplas interpretações que lhe são potencialmente atribuíveis. Em outras palavras, quanto maior a possibilidade de um determinado signo ser interpretado de forma idêntica por múltiplos interpretantes, maior sua materialidade semiótica e maior sua aproximação em relação ao conceito de sinal, um tipo especial de signo que impõe um único percurso interpretativo.

Quanto à relação entre significado e verdade, sob o ponto de vista da Filosofia da Linguagem, em geral há uma forte tendência em considerar-se o significado como correspondente ao referente, ou seja, como uma "propriedade objetiva" e separada de procedimentos interpretativos e comunicativos. Propõe-se, portanto, no contexto desta área de estudos, uma superação dessa visão por meio do confronto constante entre sistemas e modelos de percepção e de comunicação e não verbal. Ou seja, propõe-se a experimentação de traduções entre sistemas, modelos e tipos de signos, com o propósito de verificar o impacto dos procedimentos interpretativos

---

<sup>6</sup> Um dos aspectos da materialidade semiótica diz respeito a quatro conceitos relacionados ao significado: o significante (ou aquela parte do signo irreduzível a um único percurso interpretativo), o deslocamento (ou a margem de afastamento do significante relativamente a um determinado percurso interpretativo); significação (ou o modo de ser dos signos com nível mínimo de deslocamento) e a significância (ou o modo de ser dos signos com níveis consistentes de deslocamento).

e comunicativos sobre o significado conferido aos objetos da percepção. Desloca-se, portanto, de uma visão de identidade entre significado e verdade, em direção a uma visão de alteridade: "Exetopia, tradução-interpretação, comparação e confronto de tipo homológico [...] tornam-se, eles mesmos, métodos de verificação de qualquer tipo de certeza, verdade, crença." (PONZIO; CALEFATO; PETRILLI, 2007, p.109). Trata-se de um processo de reconstruir a verdade, em lugar de reconhecê-la, a partir de outros pontos de vista, outros discursos, outros sistemas de valores.

Ainda sob o ponto de vista da Filosofia da Linguagem, de acordo com os autores, os objetos da percepção são signos sujeitos a diferentes percursos interpretativos. Esses objetos da percepção ou *perceptos*, em linguagem própria desta área do conhecimento, constituem ainda a memória, elemento essencial para a construção do *eu* e para a criação de uma espécie de narração dinâmica e aberta a reinterpretações. O *eu*, portanto, consiste em uma série de relações inter-relacionadas entre pensamentos, percepções, sentimentos, os quais formam um fluxo mental ininterrupto ao longo da vida e estabelecem entre si uma densa rede de signos. A consciência e a inconsciência fazem parte dessa rede e, portanto, são também signos e conservam com os outros signos um tipo de distância e autonomia que lhes permite objetivar o mundo externo. Entretanto, não se trata de uma objetividade "pura" no sentido lógico e racional, mas de uma objetividade impregnada por fatores afetivos. Sob este ponto de vista, a linguagem permite a modelização do mundo exterior e interior ao "corpo humano", permitindo ao ser humano criar diversos mundos a partir dos mesmos signos.

Quanto ao significado e ao conceito, segundo os autores, deve haver distinção porque seus percursos interpretativos não são totalmente coincidentes. Enquanto no significado se estabelecem ligações entre signos, no conceito são formadas classes ou subclasses de objetos unidos entre si por características em comum. Por exemplo, enquanto "fumaça" e "fogo" possam ter entre si uma relação significativa, são conceitos distintos pois não podem ser agrupados em uma mesma classe de objetos:

Se, portanto, o significado e o conceito se acham intimamente unidos, e cada significado exprime um conceito e, vice-versa, cada conceito pede um significado, isto é, um percurso interpretativo, para poder subsistir, é necessário todavia manter a distinção entre as duas coisas (PONZIO; CALEFATO; PETRILLI, 2007, p.126).

### 2.1.2.2 A estrutura da linguagem e das condições universais de comunicação

De acordo com Costa (2007), Frege, Russell e Wittgenstein são considerados historicamente como os principais filósofos da linguagem. Gottlob Frege, filósofo alemão que viveu entre o final do século XIX e começo do século XX foi o criador da moderna lógica matemática e iniciador das discussões contemporâneas em Filosofia da Linguagem ideal ou o estudo das estruturas lógicas escondidas nas estruturas verbalizadas. Sua principal contribuição consistiu em uma teoria do significado, por meio da proposição de uma distinção entre sentido ou significado e significação das expressões. Para tanto, ele aplicou a lógica ao explicar que para um mesmo objeto é possível dar nomes distintos, enquanto a identidade entre os nomes fica mantida pelo sentido, que é a possibilidade de reconhecer que se trata da mesma coisa. Para Frege, as expressões conceituais equivalem, sob o ponto de vista da linguagem, aos predicados das frases. E os conceitos, por sua vez, aos predicados de expressões conceituais insaturadas<sup>7</sup>: "Um resultado disso é um curioso paradoxo apontado por Frege: o de que não podemos designar o conceito através de uma nominalização desse conceito (por exemplo, 'a justiça' no lugar de '...é justo' [...])." (COSTA, 2007, p.17).

O inglês Bertrand Russell (1872-1970), por sua vez, contribuiu para a Filosofia da Linguagem por meio de sua teoria das descrições. De acordo com sua proposição teórica, todas as sentenças da linguagem, mesmo aquelas referentes a abstrações, são constituídas por signos atômicos referentes aos elementos simples da realidade. Ou seja, em última análise, todo conhecimento não-direto – ou não sensivelmente perceptível – dos objetos do mundo é formado por partes do conhecimento direto,

---

<sup>7</sup> "[...] é um número", por exemplo, é um tipo de expressão conceitual insaturada no sentido de que pode ser preenchida por vários objetos: "7 é um número", "26 é um número", e assim por diante.

sensível, da realidade. Sob este ponto de vista, objetos e signos estão diretamente relacionados, prescindindo da idéia de significado tal como proposta por Frege. As idéias de Russell foram rebatidas justamente em função da dificuldade lógica em provar a inexistência do significado na relação entre percepção e linguagem.

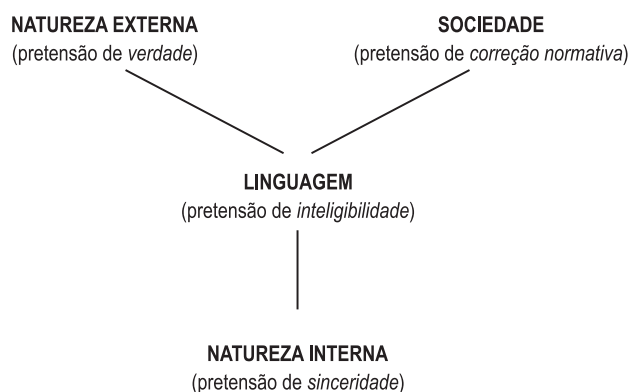
Ludwig Wittgenstein (1889-1951), austríaco, foi influenciado por Frege e Russell e buscou, inicialmente, entender a lógica da linguagem como forma de compreender a própria estrutura da realidade: "Ao reproduzir a estrutura do fato concreto por ela designado, a frase torna-o linguisticamente acessível." (COSTA, 2007, p.27). E, mesmo nas frases que não contenham uma descrição fenomênica aparentemente completa, é possível extrair-lhe o fato por ela expresso quando se compreende o conteúdo do pensamento a que essa mesma frase diz respeito. Portanto, para que tal ocorra é necessário assumir que a cada objeto perceptível da realidade é possível nomear de forma não ambígua e verdadeira. Além disso, para Wittgenstein, seria possível representar todas as frases elementares – ou frases com significado sobre fatos do mundo – através da lógica matemática.

Em uma segunda fase, Wittgenstein abandona suas idéias iniciais ao compreender que as frases quase sempre têm múltiplos sentidos e que os objetos da realidade são mais complexos do que a linguagem consegue alcançar em plenitude. O autor afirma, então, que o significado só existe quando há possibilidade de verificabilidade, ou seja, uma frase só tem significado quando é possível verificar se é verdadeira ou falsa. Porém, novamente, o filósofo percebe a dificuldade em aplicar o princípio da verificabilidade a todos os tipos de frases e propõe que o significado de uma expressão é seu uso ou aplicação na linguagem: "As nossas expressões adquirem diferentes funções, modificando-se, assim, o que se quer dizer com elas." (COSTA, 2007, p.38). E o que condiciona a maneira como uma mesma palavra adquire diferentes significados é o que o autor chama de jogos de linguagem, sistemas localizados de regras lógico-gramaticais, os quais incluem, além dos signos lingüísticos, os participantes, o ambiente, entre outros elementos contextuais.

Outros autores – em especial Austin e Habermas – chamam a atenção para outros aspectos da Filosofia da Linguagem, em particular para a função comunicativa. Para Austin, as frases são proferidas não para descrever o mundo, mas para possibilitar o entendimento entre dois pólos – emissor e receptor. A comunicação, portanto, envolve um ato fonético (emissão de sons), um ato fático (emissão de palavras pertencentes a um código lingüístico) e um ato rético (emissão de uma seqüência de palavras dizendo "alguma coisa" sobre "algo", ou seja, com sentido e referência). E a um mesmo ato rético podem corresponder diferentes atos fáticos, e vice-versa. Isso significa que para um mesmo significado podem corresponder diferentes frases, ou então que para uma mesma frase podem equivaler diferentes significados.

Em Habermas, as teorias de Austin são desenvolvidas a ponto de constituírem a base da pragmática universal, a teoria estrutural das ações comunicativas na linguagem natural. Para Habermas, há quatro classes fundamentais de atos de fala: (1) atos de fala comunicativos, os quais explicitam o sentido dos enunciados de acordo com as regras semânticas e sintáticas; (2) atos de fala constatativos, os quais explicitam o sentido dos enunciados como enunciados e possuem uma pretensão de verdade; (3) atos de fala regulativos, os quais explicitam o sentido do emprego prático das frases, na relação comunicativa e possuem uma pretensão de correção; e (4) atos de fala representativos, os quais explicitam o sentido da manifestação de intenções, atitudes, expressões dos falantes e possuem uma pretensão de veracidade. Em todos os casos, há a pretensão subjacente de inteligibilidade, ou seja, pressupõe-se que os interlocutores se entendam. O autor também propõe, em sua teoria das condições universais de comunicação, a co-ocorrência dos tipos de atos de fala em um mesmo enunciado, embora defenda que sempre haverá um ato enfatizado sobre os outros. Sob este ponto de vista, ainda, a linguagem é considerada um *medium* e um domínio da realidade, o qual permite o relacionamento do homem com outros três domínios: a natureza externa (tudo que é perceptível), a sociedade (os usuários da linguagem, instituições, valores) e a natureza interna (vivências

subjetivas). O esquema a seguir mostra a relação entre as pretensões dos atos de fala, ou de validade, com os domínios da realidade:



Com a pretensão de inteligibilidade o indivíduo torna-se compreensível a outros através da linguagem. Satisfeito esse pressuposto, mediante as outras pretensões de validade também algumas oposições tradicionais em filosofia se colocam: com a pretensão de verdade o indivíduo relaciona-se pela linguagem com a natureza externa, o que permite opor o mundo público do ser (*Sein*) ao mundo privado da opinião ou aparência (*Schein*); com a pretensão de correção o indivíduo relaciona-se pela linguagem com o mundo social, permitindo a oposição entre regularidades empíricas observáveis, o ser (*Sein*), e normas vigentes a serem obedecidas, o dever ser (*Sollen*); e com a pretensão de veracidade ou sinceridade, o indivíduo se relaciona com sua natureza interna, suscitando a oposição entre a essência individualizada do sujeito (*Wesen*) e a maneira como ele se mostra aos outros (*Erscheinung*) (COSTA, 2007, p.52-53, grifos do autor).

Portanto, considerando-se as relações entre as pretensões dos atos de fala com os domínios da realidade, Habermas chega à conclusão de que a linguagem possui outra função além da comunicativa-interativa. Essa outra função é chamada por ele de discurso (*Diskurs*) e corresponde à situação de diálogo onde é possível julgar as pretensões dos enunciados comunicativos, chegando-se à conclusão – entre os participantes do diálogo discursivo – a respeito da veracidade ou da validade do proferimento:

Para Habermas é a obtenção de um tal *consenso discursivo* que constitui o critério da verdade, e não algo como a correspondência com os fatos, capaz apenas de respaldar asserções. Daí que a sua teoria da verdade não é correspondencial, mas consensual (COSTA, 2007, p.56).



Apesar das críticas feitas às teorias aqui apresentadas, nota-se a relevância da linguagem e do estudo da linguagem para a compreensão das formas desenvolvidas pelo ser humano para representar sua percepção de mundo e para comunicar socialmente essas representações. Além disso, percebe-se a complexidade inerente ao processo de dar significado ao mesmo tempo às partes e ao todo, aos elementos e aos sistemas. No campo científico, em particular, onde as pretensões de inteligibilidade e veracidade propostas pela teoria da pragmática universal alcançam os níveis mais altos, as limitações descritas pelos principais filósofos da área da Filosofia da Linguagem permitem uma reflexão mais profunda a respeito das barreiras comunicativas e discursivas a serem transpostas pelos sujeitos responsáveis pela representação dos diversos domínios da realidade conhecida.

### 2.1.3 Outras Contribuições para a Compreensão do Desenvolvimento Terminológico no Campo Científico

O conceito pode ao mesmo tempo preceder a interpretação ou ser gerado por esta, conforme explica Vygotsky na descrição do desenvolvimento mutuamente influenciado entre conceitos espontâneos e conceitos científicos e também conforme o modelo proposto por Pottier (*apud* BABINI, 2006, p.39-40). De acordo com este modelo semântico, existem dois percursos possíveis na enunciação: o onomasiológico e o semasiológico. No primeiro, o enunciador ou emissor parte de percepções do mundo referencial, passa pelos processos de conceituação (conscientização e generalização mentais da percepção) e semiotização (expressão por meio de signos), até chegar ao discurso propriamente dito. O percurso semasiológico é exatamente o contrário e parte do discurso realizado, oral ou escrito, para chegar à compreensão. Nesse caso, o interpretante consegue compreender o discurso e o significado do discurso porque é capaz de transformar os signos lingüísticos em conceitos mentais. Pottier diferencia, ainda, dois tipos de conceitos: os conceitos gerais ou conceitos e os conceitos universais ou noemas. Os conceitos gerais são aqueles gerados a partir

de experiências naturais e culturais e representam, portanto, o mundo da experiência real, como por exemplo, homem, casa, pesado, caminhada, etc. Já os conceitos universais são representações relacionais, abstraídas da experiência e buscam se aproximar, o máximo possível, da intuição de uma representação mental compartilhada. Parece ser, portanto, o noema, a tipologia conceitual mais próxima dos conceitos desenvolvidos nas diversas ciências, na medida em que se busca a universalização de abstrações de experiências observacionais compartilhadas.

Sob o ponto de vista da Socioterminologia, por sua vez, a existência de termos variantes para um mesmo conceito é uma característica natural das línguas em evolução (FAULSTICH, 2006, p.28). Variantes são termos com as mesmas condições de uso, os quais podem assumir formas parcialmente ou totalmente diferentes entre si, embora tenham o mesmo significado referencial. Em geral, na medida em que uma língua evolui, busca-se normalizar – padronizar, uniformizar – o uso dos termos considerados mais adequados para uma determinada comunidade adotante. Correntes teóricas mais recentes no campo de estudos da Terminologia defendem a importância da co-existência de variantes terminológicas para um mesmo conceito, ao contrário da unificação terminológica. Defendem esta postura por acreditarem que o surgimento e uso de variantes decorre da existência de múltiplos contextos discursivos e em diferentes níveis, contribuindo, portanto, para a riqueza lingüística e para a ampliação da compreensão dos significados atribuídos contextualmente:

Assim, a pesquisa socioterminológica deverá considerar que os termos, no meio lingüístico e social, são entidades passíveis de variação e de mudança e que as comunicações entre os membros da sociedade são capazes de gerar conceitos interacionais para um mesmo termo ou de gerar termos diferentes para um mesmo conceito (FAULSTICH, 2006, p.30).

Por outro lado, sob o ponto de vista da Terminologia, o conjunto dos termos de um campo de saber é composto pelas suas unidades lexicais de valor especializado, as quais integram o conjunto conceptual de cada ciência (KRIEGER, 2006, p.45). Ou seja, compreender os termos que fazem parte de cada campo do

conhecimento equivale a compreender o próprio campo, na medida em que este é formado pelos termos-chave que correspondem aos fenômenos e às relações entre fenômenos que constituem seu objeto de estudo. E, quanto maior a organização formal dos termos correspondentes aos conceitos centrais a cada área, menor a possibilidade de haver ruído na comunicação profissional e maior a capacidade de conferir precisão conceitual aos objetos de estudo:

O uso de termos contribui, em muito, para tornar a chamada comunicação especializada mais objetiva, menos sujeita a ambigüidades e, conseqüentemente, mais eficiente, porquanto favorece uma compreensão comum sobre os conceitos, objetos e processos expressos pelo componente terminológico (KRIEGER, 2006, p.46).

A esse respeito, Barbosa (2006, p.48) menciona a existência de dois universos de discurso – o da língua comum e o das linguagens de especialidade – os quais estabelecem, cada qual em seu âmbito, ao mesmo tempo uma rede de relações intertextuais – ou entre manifestações morfológicas da linguagem – e uma rede de relações interdiscursivas – ou entre processos de produção da linguagem. Ou seja, há uma tendência para que cada campo científico crie ao mesmo tempo um arquitecuto e um arquidiscuto próprios, ambos formados por unidades lexicais ou termos. Os termos, por sua vez, podem surgir (1) na transposição da língua comum para a linguagem de especialidade; ou (2) durante o processo de significação de um conceito percebido na realidade fenomênica sob a forma de uma palavra. No primeiro caso, o contrário também ocorre; muitos termos da linguagem de especialidade são transportados para o uso da língua comum, quando passam a ser chamados vocábulos. No segundo caso, não se trata da transposição entre universos de discurso, compondo-se uma relação horizontal, mas da instauração de um novo signo, compondo-se uma relação vertical. Considerando-se o exposto, toda unidade lexical é plurifuncional e pode atuar como termo e/ou vocábulo, dependendo das condições contextuais em que é aplicada – quando passa a ser monofuncional.

Outra contribuição relevante para a compreensão do desenvolvimento terminológico dos campos científicos tem origem na Ciência da Informação. Aqui, o

conceito equivale a conteúdo documental, referente a objetos, pensamentos e idéias presentes no mundo cognoscível e no imaginário da humanidade, registrados por meio de signos verbais lingüísticos, sonoros ou gráficos como resultado da necessidade básica de comunicação. Conceitos, ainda, são compostos por enunciados a respeito do mundo físico, social ou emocional, cujo significado depende do elemento humano para que ocorra a interpretação criadora de sentido:

O que na realidade se classifica em uma biblioteca tradicional ou digital não são os documentos, mas os conceitos contidos nesses documentos. Deve-se ressaltar que não somente os textos são formados de conceitos, mas também as imagens fixas e em movimento e os sons [...] (ALVARENGA, 2001, s/p).

A autora lembra, ainda, a origem do termo conceito (horos), o qual significa ao mesmo tempo objeto referente (realidade), signo (representação) e conteúdo (enunciado). Já em Aristoteles se reconhecia a natureza física e abstrata da realidade, aliada à necessidade de representá-la conceitualmente. Para a Ciência da Informação, o principal interesse nos conceitos é a capacidade de categorizar objetos da realidade e de classificá-los. E, mais recentemente, surge a preocupação com a classificação e catalogação de conceitos para formação de bibliotecas digitais, caracterizadas pela hipertextualidade e multimidialidade, além da permeabilidade de suas fronteiras. A tarefa de descrição, organização e recuperação dos dados da internet, por exemplo, constitui-se em tarefa multidisciplinar e envolve campos tão diversos quanto ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, filosofia, lingüística, psicologia cognitiva, semiologia, entre outros. Ainda a respeito da importância do desenvolvimento de uma ciência da classificação, Dahlberg (1992) chama a atenção para a necessidade de se desenvolverem novas pesquisas sobre análise de conceitos e combinações de conceitos, incluindo métodos de comparação de conceitos em diferentes áreas do conhecimento. Desta forma, será possível aperfeiçoar os métodos de classificação atualmente existentes e facilitar a busca por conceitos mais genéricos ou mais específicos, contribuindo também para ampliação da capacidade de visualização das relações entre disciplinas científicas.

#### 2.1.4 Considerações gerais sobre a contribuição das Teorias do Conceito para o estudo dos conceitos em Ciências Sociais

Concluindo-se esta seção, portanto, seguem algumas considerações gerais sobre a contribuição das teorias aqui apresentadas para o estudo dos conceitos nas ciências sociais:

- a) o conceito é o resultado da capacidade de generalização e simplificação da percepção humana a respeito das suas experiências com o mundo. Além disso, o conceito é o elemento essencial das trocas sociais e dos processos comunicativos;
- b) é próprio da natureza humana buscar relações de causalidade, de semelhança e de diferença entre os fenômenos observados pelos canais perceptivos; na criança, em particular, as relações de diferença são compreendidas mais tarde em relação às relações de semelhança; Os conceitos, portanto, são formados a partir das relações de semelhança entre os atributos de determinado fenômeno;
- c) é característica da linguagem humana a polissemia, ou seja, a utilização de um mesmo termo com múltiplos significados;
- d) são também próprios da linguagem verbal elementos como a imprecisão, a fluidez, a ambigüidade, a indeterminação, a alusividade, entre outras características decorrentes dos processos humanos de interpretação, codificação e comunicação. Note-se, portanto, que os mesmos processos que possibilitam o desenvolvimento da linguagem são aqueles que dificultam a tradução e a interação social;
- e) a linguagem não se constitui apenas em instrumento de representação da realidade; a linguagem também serve como meio de transformação dessa mesma realidade. Ao identificar partes da realidade e nomeá-las, o ser humano inicia um processo contínuo e dinâmico de significação e

- re-significação, de análise e de síntese, o qual busca a ampliação do domínio e do controle sobre o mundo e sobre si mesmo;
- f) a linguagem é, em si, uma tradução da percepção humana e, como tal, não pode ser-lhe atribuído um caráter de instrumento fiel de descrição da realidade percebida;
  - g) quanto mais desenvolvido um determinado campo do conhecimento, mais reconhecíveis e formalmente organizados serão os termos-chave que correspondem aos fenômenos e às relações entre fenômenos que constituem seu objeto de estudo;
  - h) considerando-se o aspecto sógnico das ciências, a complexidade do processo interpretativo em relação aos signos que constituem o objeto de estudo de cada área do conhecimento contribui para o desenvolvimento de múltiplas – e muitas vezes divergentes – interpretações para um mesmo fenômeno;
  - i) sob o ponto de vista da Filosofia da Linguagem, a distinção entre significado e conceito levanta uma questão a ser explorada, ou seja, até que ponto determinados fenômenos observáveis são significados ou signos que exprimem um conceito e até que ponto um conceito pode ser observado diretamente por meio das técnicas e metodologias científicas atualmente disponíveis;
  - j) ao assumir diferentes sentidos, tomando-se a interpretação de Vygotsky, um mesmo conceito pode ser utilizado para atingir diferentes objetivos epistêmicos dentro de uma mesma comunidade científica.

## 2.2 AS NOÇÕES DE CAUSA E EFEITO EM CIÊNCIA

Considerando-se a equivalência semântica entre os conceitos de resultado, conseqüência e efeito, uma breve revisão a respeito da noção de causalidade no campo das diversas ciências pode contribuir para o presente trabalho ao levantar

algumas de suas implicações práticas e teóricas. Historicamente consideradas como pressupostos básicos ao conhecimento científico nas chamadas ciências reais, as noções de *causa* e *efeito* pressupõem que haja algum grau de regularidade, ordem e conexão entre os elementos da natureza. Sob este ponto de vista, só é possível obter conhecimento científico a partir da suposição de que o objeto de estudo apresente uma causa intrinsecamente relacionada à sua própria existência.

A gênese do conceito de causa possui origens ontológicas. De acordo com Santos (1959), no plano ontológico a essência do ser pode ser atual ou possível, ou seja, aquela que existe no presente ou pode vir a ser no futuro. A possibilidade da existência, por sua vez, pode ser classificada em intrínseca, quando ocorre por coerência própria, ou extrínseca, quando se encontra em outro ser. No âmbito da filosofia, as bases da reflexão histórica a respeito do tema estão fundamentadas nos quatro tipos de causas propostas por Aristóteles: (a) causa material, ou o de quê uma coisa é feita (de madeira, de pedra...); (b) causa formal, ou a forma que dá determinação à matéria (a da cadeira, a da estátua...); (c) causa eficiente, ou aquela que faz passar o ser da potência ao ato, à ação; (d) causa final, ou o para o qual ou em vista do qual atua a causa eficiente, sua finalidade última. As causas eficientes, as mais semelhantes ao conceito científico de causa ao longo da história, podem ser próximas ou remotas. Próximas, ou imediatas, quando realizam o efeito. Remotas ou mediatas quando realizam o efeito por intermédio de outras causas. Em uma explosão, por exemplo, a causa imediata é a dilatação dos gases, a dinamite é a causa imediata do gás, o fogo a causa imediata da combustão, e assim por diante. Diz-se que as causas imediatas são necessárias e as mediatas são contingenciais. De acordo com Santos (1959, p.193): "Chama-se ainda de *causa segunda* a que é efeito de outra e ao mesmo tempo causa de outro efeito, e *causa primeira* a que não depende de qualquer outra causa." (grifos do autor). As causas eficientes podem apresentar-se, ainda, sob a forma de causalidade mecânica (movimento e deslocamento local) e de geração biológica (quando um ser transmite suas propriedades específicas: "o pai é a causa do filho"). Em Descartes, causa – ou razão – apresenta um conceito

ampliado, atinge um sentido lógico e serve para satisfazer a verdade de uma proposição na medida em que decorre de identificação do princípio de causalidade com o de identidade.

De acordo com Hopkins (2004), a separação definitiva da filosofia e da ciência ocorreu com a iniciativa de Francis Bacon em expor a noção de causalidade à investigação empírica. Segundo suas proposições, se A causa B, então existe uma relação lógica a ser descoberta por meio da compreensão das essências de A e B. Mais tarde, no século XVIII, David Hume procede à crítica da conexão causal e transfere o conceito de causalidade do campo da lógica para a psicologia, defendendo a incompreensibilidade dos "por quês" da causa produzir determinado efeito, embora admita que um acontecimento sucede a outro. Para o filósofo, entretanto, observar a sucessão de eventos – ainda que sejam constantemente observados – não habilita o observador a afirmar a relação causalidade pois os poderes particulares pelos quais as operações da natureza são executadas nunca são percebidos pelos sentidos. Esta consideração, também presente em Kant, eleva a causa à categoria de conceito puro do entendimento.

Desde Hume, observa Yee (1986), as teorias de causalidade têm sido tão numerosas quanto contraditórias. A falta de consenso diminui apenas quanto à aceitação, em geral, da noção de regularidade enquanto elemento implícito nas explicações causais. No século XIX, as idéias de Hume são contestadas por John Stuart Mill, com a noção de múltipla causação em oposição à causalidade linear prevalente nas propostas teóricas anteriores. É a origem do pensamento sistêmico e da causalidade circular. Suas idéias servem de base a teorias relacionadas à compreensão de fenômenos complexos e processos incrementais de mudança. De acordo com os princípios da causalidade sistêmica, os *outputs* de um sistema não surgem como resultado da ação de um único elemento em particular, mas como consequência das relações funcionais. Uma mudança em um dos elementos do sistema provoca, portanto, mudanças em todo o sistema.

Tendências modernistas tendem a reduzir o conceito de causa a um "antecedente invariável" que confere um sentido real à condição. No positivismo, em



particular, o conceito de causa é identificado à condição, ou ao antecedente. Por consequência, o conceito de efeito é identificado a resultado ou consequente.

### 2.2.1 O Princípio da Causalidade

De acordo com Hessen (1999), são alterações nos conteúdos da experiência – seu surgimento e desaparecimento – os fatores que levam à formação mental do conceito de causa. Quando o juízo formado por meio da percepção estabelece uma relação causal a partir de determinado fenômeno, surge simultaneamente a percepção de que um fenômeno seguiu-se a outro e/ou resultou do outro. Fica estabelecida, desta forma, uma seqüência temporal e uma ligação necessária entre dois ou mais fenômenos, um nexu causal. E intrínseco ao conceito de causa encontra-se o conceito de efeito. Em ambos os casos não é um dado da experiência que proporciona a percepção do nexu causal, mas uma exigência do próprio pensamento. É a aplicação da razão suficiente, a busca por uma razão objetiva ou processo condicionante anterior para o novo processo. A experiência serve de modelo, um guia para a formação consciente do nexu causal. Ao perceber-se, a si mesmo, como causa de determinados processos, o juízo humano se torna capaz de reconhecer a causalidade em processos externos a si mesmo.

Ainda de acordo com o autor, o princípio da causalidade diz respeito à validade do conceito de causa. De acordo com esse princípio, "todas as vezes que estamos diante de uma mudança devemos pressupor uma causa" (HESSEN, 1999, p.150). Parece lógico, portanto, ao considerar-se o próprio significado original da noção de efeito, supor que a todo efeito corresponde uma causa. Entretanto, a constatação de que causa e efeito são correlatos não torna o princípio da causalidade uma evidência imediata, pois nem sempre é possível apreender imediatamente a causa de um efeito percebido. Portanto, pode-se considerar que o princípio da causalidade possui evidência do tipo mediata. Joseph Geyser, representante da linha de pensamento neo-escolástica, desenvolveu esta reflexão com base na idéia de procedência ou

origem temporal de algo. Segundo ele, o ser não pode ter origem no não-ser. Portanto, se um objeto é determinado por outro é ser, é causado por ele.

Hessen (1999) afirma não ser possível fundamentar o princípio de causalidade pelas vias conceituais e dedutivas, como demonstraram as tentativas de Geysler. Entretanto, é possível considerá-lo como um pressuposto necessário ao conhecimento científico da realidade. De acordo com essa concepção, só é possível apreender as mudanças por meio da investigação de suas causas, o que implica pressupor *a priori* que toda mudança tem causa, mesmo que temporariamente desconhecida. Considerar que uma mudança não possui uma causa – embora não implique em contradição conceitual – inviabilizaria a obtenção de um conhecimento científico desta mudança. Portanto, pode-se considerar que o princípio da causalidade é antes uma pressuposição de valor epistemológico, do que propriamente uma proposição logicamente necessária.

### 2.2.2 Dificuldades Conceituais Relacionadas à Noção de Causalidade

No desenvolvimento histórico da ciência, e de acordo com a origem da classificação aristotélica, o conceito de causa está diretamente relacionado ao conceito de condição, embora seja possível diferenciá-los. As condições – necessária e suficiente, mais especificamente – são classificações do conceito geral de causa: uma condição necessária (ou *sine qua non*) é aquela sem a qual uma coisa não seria o que é. Na condição suficiente, existe a possibilidade de que aquela tenha sido a causa do fenômeno, em um determinado caso em particular, embora a existência do fenômeno em si não se restrinja necessariamente àquela condição. É necessário distinguir, também, os conceitos de antecedente e de causa. Enquanto o primeiro é o que precede a uma coisa, o segundo é o que necessariamente a produz. No positivismo, este equívoco fica evidente, pois muitas vezes se confunde antecedente com causa.

Lei e causa também são conceitos freqüentemente confundidos, embora signifiquem fenômenos distintos. A lei, sob o ponto de vista científico, possui um sentido mais geral e universal, enquanto a causa é concreta, individual. A lei afirma

uma relação de causalidade, explica a causa: o martelo é a causa do aquecimento da pedra, mas a lei aplicada, neste caso, é a do choque. A este respeito, diz Santos (1959, p.197): "A ciência procura explicar as causas e delas alcançar as leis. A lei é assim um esquema generalizado das causas, e expressa o nexos invariante das variantes causais e dos factôres". Fica implícita nesta afirmação a busca por regularidades, conforme observação anterior.

Segundo Boudon e Bourricard (1993), a noção de causalidade tem má reputação junto aos epistemólogos, que a ela preferem a noção de interdependência ou relação funcional. Os autores atribuem o descrédito, em grande parte, à dificuldade para defini-la. Entretanto, a despeito de muitas críticas, a noção de causa é largamente utilizada em ciências sociais. Uma das dificuldades, de acordo com os autores, consiste na falta de compreensão da relação entre causa e as noções lógicas clássicas de implicação: condição necessária, condição suficiente ou condição necessária e suficiente. O aumento nos índices de natalidade, por exemplo, pode ser *causa* do aumento populacional, mas não é uma *condição necessária*, pois poderia ter havido uma diminuição nos índices de mortalidade. Tampouco é uma *condição suficiente*, pois os índices de mortalidade poderiam ter aumentado e mantido um equilíbrio populacional. Dizer que uma série de eventos possui ligação entre si não equivale, portanto, a afirmar que são condições necessárias ou suficientes entre si:

Resumindo, estabelecer a existência de uma relação de causalidade  $e_1 \rightarrow e_2$  é mostrar 1) que, na situação considerada, a uma modificação de  $e_1$  teria correspondido uma modificação de  $e_2$ ; 2) que a relação recíproca  $e_2 \rightarrow e_1$  mostra-se logicamente impossível (como no caso em que  $e_2$  é posterior a  $e_1$ ) ou como empiricamente não-fundamentada [...] (BOUDON; BOURRICARD, 1993, p.52).

De modo geral, em Ciências Sociais, procura-se estabelecer uma relação de causalidade por meio de múltiplas observações efetuadas em condições comparáveis e da demonstração de existência de relações entre as variáveis, no sentido probabilístico. Assim, são escolhidas variáveis independentes, dependentes, intervenientes, explicativas, entre outras denominações, de forma similar ao método utilizado nas ciências naturais. Uma análise intuitiva de suas implicações positivas –

como, por exemplo, a facilidade de obtenção de dados e processamento matemático dos resultados – e negativas – como a dificuldade de estabelecer comparações entre variáveis em análises multivariadas – deixa em aberto uma série de questões a respeito da aplicação do método.

De acordo com Boudon e Bourricard (1993, p.57), "Uma análise causal geralmente só é útil ao sociólogo se ele for capaz de *compreender* os resultados no sentido weberiano do termo, isto é, achar a lógica dos comportamentos responsáveis pelas relações causais." (grifos dos autores). Em outras palavras, a interpretação de uma relação causal só pode ser verdadeiramente satisfatória a partir do momento em que é possível considerá-la como consequência de comportamentos microsociológicos "compreensíveis", no sentido proposto por Weber:

A explicação de um estado de coisas e só pode, em resumo, reduzir-se a proposições causais de tipo  $a, b, \dots \rightarrow e$  (causalidade singular), e a explicação de uma variável  $y$  não pode reduzir-se às *funções*  $y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$  de tipo simples (por exemplo, linear) senão em casos particulares, mesmo se freqüentes. A noção de causa aparece assim, se tentarmos tirar a lição epistemológica contida na prática das ciências sociais, como menos contestável em seu princípio do que pretendem, às vezes, os filósofos das ciências, e como de aplicabilidade menos universal do que querem, por vezes, sociólogos e historiadores (BOUDON; BOURRICARD, 1993, p.60, grifos dos autores).

Em resumo, a ciência moderna é praticada segundo certos princípios, dentre os quais encontra-se o da causalidade. Nas palavras de Richardson (1989, p.18), "a ciência supõe que todos os fenômenos têm alguma causa; não existem fenômenos caprichosos". Isso significa que, no âmbito científico, procuram-se regularidades, ainda que provisórias. O princípio da causalidade, assim entendido, visa encontrar alguma ordem ou conexão entre acontecimentos, evitando que se atribua uma ocorrência ao acaso. Ou seja, supõe-se que o evento seja passível de explicação, mas apenas enquanto possibilidade de realização de prognósticos baseados em leis. Ao mesmo tempo, tratar de relações de causa-efeito pode ser um empreendimento cientificamente arriscado, embora essas relações não precisem ser totalmente descartadas. O pressuposto da causalidade possibilita, em certa medida, a investigação científica, ainda que não no sentido de um causalismo *stricto sensu*, tampouco

de um acausalismo. Ainda que a determinação exata de causa e efeito não seja possível em muitas situações, outras formas de relação podem permitir alguma ordem na observação de fenômenos – fator de fundamental importância na análise do mundo social.

Richardson (1989) é mais direto ao afirmar que toda "verdade" científica é probabilística. Bento e Ferreira (1983), similarmente, atestam que correlação não implica em causalidade. O propósito da busca por informações preditivas na pesquisa, portanto, permite afirmar que certos resultados são obtidos mediante circunstâncias específicas, o que é muito diferente, e em grau de segurança muito menor, a afirmar que certas ações causam outras. Segundo esses autores, formas de interpretação podem ilustrativamente seguir num contínuo: existência de relação, correlação e causalidade entre variáveis.

### 2.2.3 Implicações Metodológicas do Conceito de Causalidade

Fenômenos sociais se apresentam como desafios peculiares em relação à investigação de noções de causalidade, em particular quando comparados aos fenômenos naturais. Creswell (1998) explica que fenômenos complexos exigem abordagens metodológicas capazes de atingir níveis de abstração diversos e profundos, sob pena de não haver uma compreensão mais ampla do objeto de estudo.

Uma das implicações metodológicas do conceito de causalidade é explicada por Vasconcelos (2002), ao abordar a questão da formulação de hipóteses em fenômenos complexos. De acordo com o autor, o conhecimento prévio e sistemático do tema de pesquisa a ser investigado permite a escolha de aspectos mais particulares e específicos e, conseqüentemente, a formulação de hipóteses a respeito do fenômeno. No caso de hipóteses que pretendem estabelecer relações entre variáveis ou categorias de análise, a relação a ser estabelecida pode ser basicamente de natureza causal ou de determinação histórico-social complexa. Neste ponto, o autor observa, ao adotar-se o princípio da causalidade em ciências humanas e sociais, é preciso diferenciá-lo da forma como é utilizado nas ciências naturais. Isso, em parte, devido

à complexidade peculiar aos fenômenos sociais. Neste tipo de objeto de estudo a "causação" é formada por um conjunto complexo de fatores e processos que interagem de forma não-mecânica, devendo-se incluir na etapa de análise dos dados elementos como sentido, significação, interpretação, entre outras conexões complexas. Quando considerado o ambiente mais amplo onde ocorrem os fenômenos sociais, é preciso considerar também o processo de "causação" recíproca que ocorre quando grupos sociais interagem com o ambiente.

Com relação aos métodos científicos, de acordo com classificação proposta por Gil (1999), é possível desenvolver algumas considerações com respeito ao papel da causalidade nos diferentes modelos. De acordo com o autor, o método fenomenológico parece ser aquele que mais se afasta da busca por explicações causais, na medida em que a realidade é considerada enquanto objeto dado e sobre o qual realizam-se investigações imediatas, despreocupadas com o desconhecido "por trás" das coisas:

Do ponto de vista fenomenológico, a realidade não é tida como algo objetivo e passível de ser explicado como um conhecimento que privilegia explicações em termos de causa e efeito. A realidade é entendida como o que emerge da intencionalidade da consciência voltada para o fenômeno. A realidade é o compreendido, o interpretado, o comunicado. Não há, pois, para a fenomenologia, uma única realidade, mas tantas quantas forem suas interpretações e comunicações (GIL, 1999, p.32, 33).

Por outro lado, nos métodos dedutivo, hipotético-dedutivo e indutivo, a noção de causalidade aparece com maior evidência, geralmente relacionada à busca por uma explicação causal linear direta ou indireta entre as variáveis ou categorias de análise sob estudo.

#### 2.2.4 Implicações da Noção de Causalidade para a Compreensão do Conceito Resultado

Concluindo-se esta seção, portanto, seguem algumas considerações gerais sobre a contribuição das reflexões a respeito da noção de causalidade para a compreensão do conceito resultado:

- a) o estabelecimento da relação causa-efeito é um dos principais fundamentos do conhecimento científico e, como tal, ajuda a explicar a ênfase na busca por relações de causalidade nas Ciências Sociais;
- b) há necessidade de aplicação metodologicamente rigorosa dos conceitos de causa suficiente, causa necessária, antecedente, multilinearidade causal, causalidade circular, correlação, entre outros, a partir de constante reflexão dos pesquisadores da área de Ciências Sociais a respeito das diferenças conceituais entre os diferentes tipos de causalidade;
- c) estabelecer uma definição conceitual e operacional do conceito resultado implica em considerar as limitações epistemológicas e metodológicas aqui apontadas. No campo de estudos organizacionais e de estratégia, em particular, a noção de resultado assume contornos ainda mais desafiadores em face de seus objetivos potencialmente preditivos e aplicáveis à intervenção humana sobre o ambiente;
- d) a dificuldade de se estabelecerem os limites e as fronteiras entre causa e efeito, principalmente no caso de fenômenos sociais complexos, demanda a busca por soluções metodológicas inovadoras, entre as quais a substituição do conceito de causa, em seu sentido mais estrito, pelo de "condicionantes". Caracterizaria-se, desta forma, o reconhecimento de que certas condições suficientes à existência do fenômeno foram encontradas em determinada situação, mesmo que não seja metodologicamente possível atribuir-lhes uma causa cientificamente comprovada. Desta forma, de acordo com Cilliers (2002), não é necessário – ou até mesmo produtivo – abrir mão completamente da noção de causalidade nas investigações de fenômenos complexos;
- e) o estabelecimento de relações mútuas de influência entre variáveis ou categorias de análise também pode contribuir para o desenvolvimento de pesquisas em Ciências Sociais. Considerando-se o tipo de relação encontrado – de influência mútua recíproca, de influência unidirecional

ou de não influência – podem ser realizadas interpretações de dados qualitativos sem o caráter finalista de explicações causais lineares e restritivas. Uma abordagem causal "indireta", portanto, pode ser uma alternativa intermediária entre o completo abandono das inferências causais – o que de fato empobreceria o resultado teórico e empírico das investigações científicas – e a universalização do princípio de causalidade a despeito de reflexões mais cuidadosas.

## 2.3 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS NO CAMPO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Clegg e Hardy (1998) chamam a atenção para a evolução do campo dos estudos da organização, em particular para o papel do funcionalismo e sua influência na busca constante pela coerência e pela ordem unificadora. Ainda considerado como padrão científico na área, o funcionalismo deu origem à idéia de que a organização é um sistema funcionalmente eficaz, especialmente desenvolvido para atingir metas explícitas, formais, racionalmente definidas. Portanto, a partir da predominância funcionalista, a noção de resultado organizacional – e, mais especificamente, o conceito de desempenho – assume o status de variável dependente em grande parte dos estudos na área de organizações, embora tenha adquirido diferentes significados ou interpretações ao longo do desenvolvimento do campo.

Sob o ponto de vista funcionalista, portanto, "A tarefa da administração [...] é definir e atingir [essas] metas; a tarefa do pesquisador é coletar dados objetivos que indiquem como as funções organizacionais se distribuem em torno da orientação e manutenção das metas." (CLEGG; HARDY, 1998, p.28). Sob essa orientação, a pesquisa em teoria organizacional historicamente passa a concentrar seus esforços em explicar como as organizações distribuem funções de forma a atingir suas metas, e deixa em segundo plano a reflexão a respeito das próprias metas: sua natureza, níveis de análise, entre outras características. Propõe-se, portanto, a seguir, uma reflexão a respeito da evolução histórica da noção de resultado e do conceito de



desempenho implícita nas principais metanarrativas no campo de estudos organizacionais. Tal reflexão tem como propósito iniciar a análise da natureza dos temas centrais propostos neste trabalho, sob o ponto de vista dos principais discursos narrativos da área.

De acordo com Reed (1998), a sociedade organizacional surgiu entre fins do século XIX e começo do século XX como promessa de avanço da razão, liberdade e justiça e da possibilidade de erradicação da ignorância, coerção e pobreza. Acreditava-se que o domínio da razão sobre as subjetividades humanas beneficiaria a coletividade e contribuiria definitivamente para a criação de uma ordem social onde predominasse o progresso social e o consenso. Ordem social e liberdade pessoal passariam a ser garantidas por meio de um projeto de bases científicas e objetivos coletivos institucionalizados. Sob o ponto de vista histórico, portanto, as organizações surgiram para promover a ordem social, por meio do controle social e da uniformização estrutural da sociedade. Entretanto, a fragmentação técnica e moral das organizações levaram ao questionamento de tais pressupostos e favoreceram o surgimento de novas abordagens teóricas que fogem ao padrão de estabilidade e coesão que caracterizam a "ciência normal", marcada pelas bases positivistas e funcionalistas do campo de estudos organizacionais.

Tomando-se de empréstimo os modelos de metanarrativas interpretativas propostos pelo autor – racionalidade, integração, mercado, poder, conhecimento, justiça –, algumas considerações a respeito da natureza da noção de resultado e do conceito de desempenho organizacional estão aqui propostas.

Em primeiro lugar, considerando-se a base *racionalista* dos estudos da organização, percebe-se a noção instrumental caracterizadora das organizações em torno de seu propósito maior: solucionar problemas coletivos, de ordem social ou de gestão. A organização e a institucionalização do indivíduo são consideradas, neste modelo de pensamento, como bases para solução de problemas sociais, políticos e morais, e como garantia de avanço material, progresso social e ordem política nas sociedades industriais modernas. O modelo ideal do racionalismo organizacional inclui

a racionalização do desempenho do trabalho e do design funcional, tal como proposto por Taylor.

O modelo de *interpretação* surge como reação ao modelo racionalista e representa a busca pela compreensão das implicações positivas e negativas da integração social sobre a manutenção da ordem social em um mundo considerado cada mais incerto. A proposição fundamental parece continuar a mesma – a busca da ordem social – embora os objetos de estudo sejam outros. De acordo com esta abordagem narrativa, a missão da organização não se limita ao desenvolvimento de bens e serviços, mas inclui também a criação do companheirismo e de novas formas de civilidade:

A "boa" sociedade e a organização eficaz são aquelas capazes de facilitar e sustentar a realidade sociopsicológica de cooperação espontânea e estabilidade social em face de mudanças [...] que ameaçam a integração do indivíduo e do grupo dentro de uma comunidade mais ampla (REED, 1998, p.70).

As organizações são consideradas, portanto, como sistemas sociais voltados para a integração e a sobrevivência de ordens societárias maiores. Entre os anos 50 e 70, predominavam no campo teórico o funcionalismo estrutural e a teoria de sistemas, com foco na busca por configurações internas e condições externas facilitadoras da estabilidade e do crescimento da organização em longo prazo. Considera-se, de acordo com esta abordagem, que resultados organizacionais são determinados por imperativos funcionais e que processos decisórios estão a salvo de influências políticas ou interesses pessoais.

O terceiro modelo proposto por Reed, a metanarrativa de *mercado*, surge com base nas teorias econômicas da organização e em resposta a limitações das teorias clássica e neoclássica da firma. Teorias baseadas no mercado propõem como problema central a alocação de recursos, elemento primário e determinante do comportamento e projeto organizacionais. São representantes desta abordagem a análise dos custos de transação e a ecologia populacional, teorias desenvolvidas entre os anos 70 e 80 e influenciadas por um contexto político e ideológico marcado por idéias neoliberais e ênfase nas forças impessoais do mercado como determinantes

das chances de sobrevivência organizacional. Entre seus pressupostos incluem-se a subordinação da ação individual e coletiva aos imperativos da eficiência e sobrevivência organizacionais, considerando-se um ambiente econômico gerador de pressões objetivas e neutras. O conceito de resultado organizacional, por sua vez, passa a equivaler ao valor gerado pelas empresas privadas com fins econômicos. O objetivo central das organizações em um ambiente de mercado consiste, portanto, em minimizar os custos de mercado e maximizar os retornos.

No modelo de metanarrativa do *poder* encontram-se as bases para a formulação de teorias contrastantes com os modelos anteriores. A lógica da organização passa a depender de concepções estratégicas de poder social e intervenção humana sensíveis à dinâmica dialética existente entre ação social e estrutura, "à medida que [o poder] molda as formas institucionais reproduzidas e transformadas pela prática social" (REED, 1998, p.74). Este modelo rejeita o determinismo ambiental e questiona os pressupostos unitaristas inerentes aos modelos racionalista, orgânico e de mercado. O conceito de resultado organizacional, permeado pela luta entre interesses e valores divergentes, diz respeito à capacidade organizacional de produzir, reproduzir ou modificar estruturas hierárquicas institucionalizadas. Ao mesmo tempo, outra abordagem enfatiza lutas internas ou micropolíticas pelo poder nos processos internos de decisão. Em ambos os casos, os resultados obtidos são traduzidos sob a forma de padrões de controle e dominação ou como intervenções sobre os padrões já estabelecidos. Há especial ênfase, ainda, sobre o papel da "perícia" e do "especialista" na determinação dos padrões de controle societal e organizacional.

O modelo do *conhecimento*, por sua vez, enfatiza a temporalidade das interações que formam redes mutáveis e instáveis de poder, tendendo à decadência e dissolução internas. De acordo com essa abordagem, o poder consiste na capacidade de gerenciamento efetivo dos meios de produção de novas formas de poder em si, ou seja, o conhecimento assume o papel central e sua utilização se torna uma questão estratégica para a institucionalização de um tipo de poder que permita o "controle à distância". A organização passa a gerar e reproduzir modelos particulares de relacionamento social por meio da aplicação de conhecimentos sociais,

técnicos e de habilidades específicas. São fundamentadas nesse modelo abordagens cujo foco é o nível micro de análise do ordenamento ou rotinização social, a partir da fragmentação das estruturas institucionalizadas sob a forma de redes de fluxos e dinâmicas interacionais. O conceito de resultado organizacional, sob este ponto de vista, passa pela regulação do comportamento social e pela criação e reprodução de modelos particulares de relacionamento social e relações de poder.

O último modelo de metanarrativa interpretativa apresentado por Reed é o da *justiça* e constitui uma tentativa de redirecionar o estudo das organizações para as formas institucionais. No caso do novo institucionalismo, por exemplo, o interesse é redirecionado em direção a propriedades de unidades de análise supra-individuais. Os contextos de nível macro são privilegiados, pois acredita-se que são constituídos por padrões de atividades supra-organizacionais, os quais conduzem as vidas dos seres humanos e os sistemas simbólicos de categorização e significação de suas atividades. As organizações são consideradas como formas institucionalizadas de prática social, destinadas à preservação histórica de determinados padrões de valores e interesses de atores coletivos. Nesse contexto, surge a preocupação com a ameaça à liberdade representada pelas formas organizacionais pós-modernas em meio a um regime de vigilância e controle, ao mesmo tempo sofisticado e discreto, globalizado e fragmentado. Sugere-se, por exemplo, que os novos princípios e práticas organizacionais requerem uma revisão do relacionamento entre indivíduo e comunidade, além da redescoberta da sociedade civil e das novas formas associativas de controle social e econômico. Tipos peculiares de organizações representam, portanto, novos desafios conceituais e práticos, assim como o desenvolvimento de uma narrativa estruturada/analítica sobre justiça e democracia organizacional capaz de reconectar o estudo do local com o estudo de estruturas globais institucionalizadas.

O Quadro 3, a seguir, foi desenvolvido com base na análise das metanarrativas propostas por Reed e procura destacar os indicadores de resultado organizacional implícitos em cada modelo, além de ações organizacionais propostas como forma para alcançar os resultados organizacionais. Ou seja, foram diferenciados os elementos que constituem o conteúdo da noção de resultado daqueles que contribuem para

sua concretização, ou seja, as ações administrativo-gerenciais propostas de acordo com cada perspectiva teórica.

Percebe-se, a partir da análise do Quadro 3, alterações no tipo de indicadores de resultado organizacional na medida em que surgiram novas abordagens em teorização organizacional. Ao mesmo tempo, percebe-se que um dos resultados organizacionais mais freqüentes é o ordenamento social, embora com diferentes significados de acordo com a perspectiva adotada. Enquanto no modelo da racionalidade assume o sentido de uniformização e funciona como fundamento para alcançar o progresso e a solução dos problemas sociais, políticos e morais, no modelo do poder o conceito de ordenamento social revela uma preocupação com o controle social sobre estruturas institucionalizadas fundadas sobre padrões de dominação. O ordenamento social também aparece no modelo de integração, desta vez como forma de integração individual à civilização industrial moderna e de alcance da estabilidade social. No modelo do conhecimento o ordenamento social surge a partir da necessidade de regulação do comportamento e serve como elemento catalisador de estruturas institucionais fragmentadas. No modelo de mercado o ordenamento social não aparece explicitamente, embora possa ser inferido a partir da preocupação com a garantia das condições de livre mercado e expansão da racionalidade econômica baseada na iniciativa privada. No último modelo, da justiça, a idéia de ordenamento social enquanto manutenção de valores e interesses unificadores aparece como resultado a ser combatido a partir de formas associativas e participativas de controle social econômico, sistemas descentralizados de poder e controle, além da preservação de identidades sociopolíticas e culturais. O objetivo idealizado é o de criar uma forma de ordenamento social negociada, fundamentada em princípios de justiça, democracia organizacional e participação política.

Outro resultado organizacional, a provisão de bens e serviços, parece ter ficado em segundo plano nos modelos mais recentes, nos quais são enfatizadas as condições internas e externas que facilitam ou impedem a sobrevivência organizacional e a participação dos indivíduos e grupos em estruturas globais institucionalizadas.

Em quase todos os modelos – com exceção do modelo de mercado – os resultados econômicos são considerados uma decorrência de condições históricas, sociais, políticas e morais mais amplas. O modelo de mercado se destaca dos demais justamente por mencionar diretamente resultados de cunho econômico tais como a maximização de retornos e minimização de custos, a expansão do mercado e da iniciativa privada e a garantia das condições de livre mercado. A sobrevivência organizacional, por sua vez, surge sob esta perspectiva como resultado explícito no momento em que a análise organizacional se volta a fatores externos tais como a escassez de recursos, a concorrência de mercado e a necessidade de enfrentar condições ambientais adversas.

Quanto às ações organizacionais sugeridas como forma de alcançar os resultados organizacionais, destaca-se a preocupação com o equilíbrio entre interesses organizacionais internos e condições ambientais externas. Para tanto, surgem diferentes estratégias, as quais incluem, por exemplo, a racionalização do trabalho, a promoção do companheirismo, o desenvolvimento de rotinas e padrões, a maximização da eficiência e eficácia organizacionais, a utilização do poder e do conhecimento como recursos, a formação de redes interacionais e o controle sobre formas organizacionais democráticas e participativas.

A idéia de controle também fica implícita em todos os modelos, o que leva à conclusão de que o grau de controle pode ser uma dimensão significativa do desempenho organizacional. Outras dimensões inferidas a partir da análise dos modelos incluem: o grau de ênfase em direção à mudança ou à continuidade das condições organizacionais internas e das condições ambientais externas; o grau de voluntarismo ou determinismo nas estratégias utilizadas para atingir os resultados organizacionais; o grau de mensurabilidade dos indicadores de desempenho organizacional.

QUADRO 3 - INDICADORES DE RESULTADO E AÇÕES ORGANIZACIONAIS ESPERADAS DE ACORDO COM AS METANARRATIVAS EM TEORIAS ORGANIZACIONAIS PROPOSTAS POR REED, 1998

METANARRATIVA	FOCO	INDICADORES DA NOÇÃO DE RESULTADO ORGANIZACIONAL	AÇÕES ORGANIZACIONAIS ESPERADAS
Racionalidade	Ordem	Provisão de bens e serviços; Ordem Social; Solução de problemas sociais, políticos e morais; Avanço material, progresso social e ordem política nas sociedades industriais modernas.	Controle social; Uniformização estrutural da sociedade; Organização e institucionalização do indivíduo; Racionalização do trabalho.
Integração	Consenso	Provisão de bens e serviços; Ordem social; Nova forma de civilidade; Estabilidade social; Integração do indivíduo e dos grupos sociais à civilização industrial moderna.	Promoção do companheirismo e da cooperação espontânea; Projeto administrativo eficaz sob o ponto de vista técnico, capaz de equilibrar interesses individuais e demandas institucionais.
Mercado	Liberdade	Atendimento das demandas de mercado; Minimização de custos e maximização de retornos; Sobrevivência organizacional; Condições de livre mercado; Expansão progressiva do mercado, da racionalidade econômica e da iniciativa privada.	Minimização das falhas do sistema de mercado; Redução dos custos de transação individuais por meio da padronização e rotinização; Maximização da eficiência e eficácia organizacional na alocação de recursos; Evolução "natural" das formas organizacionais, de forma a compatibilizar formas administrativas internas com condições externas de mercado.
Poder	Dominação	Sobrevivência organizacional; Produção, reprodução e/ou transformação de estruturas institucionalizadas e de padrões de dominação e de controle.	Utilização estratégica do poder social e da intervenção humana; Utilização do poder como recurso ou capacidade; Inversão do equilíbrio de vantagens entre interesses divergentes; Manipulação de processos de tomada de decisão.
Conhecimento	Controle	Regulação do comportamento social; Criação e reprodução de modelos particulares de relacionamento social e relações de poder; Ordenamento e rotinização social.	Produção, codificação, estoque e uso de conhecimentos altamente especializados; Utilização organizacional de conhecimentos sociais, técnicos e de habilidades; Geração de redes sociais relacionais dinâmicas e ambíguas dentro das organizações; Dissolução das formas ou estruturas institucionais em fluxos e redes de informações fragmentadas.
Justiça	Participação	Observado: Ordenamento e estruturação social; Preservação histórica de padrões de valores e interesses de atores coletivos; Controle sociocultural. Almejado/ideal: Participação política; Justiça e democracia organizacional; Ordem social negociada.	Observado: Controle das possibilidades de democracia e participação organizacional dentro de estruturas de controle corporativo; Desestabilização de identidades sociopolíticas e culturais estabelecidas; Controle sobre a formação e reforma dos sistemas de regras que guiam a ação política e econômica. Almejado/Ideal: Formas associativas de controle social e econômico; Descentralização do poder e do controle; Preservação de identidades sociopolíticas e culturais.

FONTE: Elaboração própria, com base em Reed (1998)

Reed propõe, ainda, algumas interseções entre as metanarrativas, revelando alguns pontos cruciais que deram origem a debates no campo de estudos organizacionais, com destaque para: o debate atuação/estrutura, o debate construtivista/positivista, o debate local/global e o debate individualista/coletivista.

O debate atuação/estrutura diz respeito à coexistência da criatividade e das restrições no contexto da atividade social. O debate gira em torno dos conceitos divergentes de organização como resultado de estruturas condicionantes de comportamentos *versus* organização como resultado de redes de interação formadas por agentes de mudança. Alguns questionamentos a respeito dos resultados organizacionais no contexto do debate atuação/estrutura podem ser levantados: até que ponto diferentes tipos de resultados organizacionais são determinados pelas estruturas institucionais dominantes ou são criados/reproduzidos/modificados pela interação dos agentes no contexto interno da organização? Qual é o grau de independência da organização na determinação e modificação de seus resultados? De que forma os resultados organizacionais explicam a natureza simultaneamente facilitadora e constrangedora dos princípios estruturais de acordo com os quais os indivíduos atuam?

O debate construtivista/positivista diz respeito aos fundamentos ontológicos e epistemológicos dos estudos organizacionais. Sob o ponto de vista objetivista a epistemologia é positivista e a ontologia realística, ou seja, a organização é uma entidade real e existem leis gerais capazes de explicar seu funcionamento. Do ponto de vista relativista, por outro lado, a epistemologia é convencionalista e a ontologia é construtivista, ou seja, a organização é um artefato socialmente construído e dependente de convenções e contingências locais. Um questionamento em relação aos resultados organizacionais surge a partir desse debate: Quais são as implicações teóricas e metodológicas dos diferentes fundamentos ontológicos e epistemológicos para a formulação e operacionalização da noção de resultado e do conceito de desempenho?

O debate local/global diz respeito ao nível de análise e tem implicações diretas para a realização de pesquisas e investigações no campo de estudos organizacionais. Enquanto algumas abordagens enfatizam aspectos da conduta individual, outros



ênfatisam fenômenos impessoais, de maior escala. Abordagens mais recentes propõem uma integração dialética entre os aspectos macro e micro, a partir da constatação de que estruturas e práticas sociais se constituem mutuamente. Com relação aos resultados organizacionais, algumas perguntas podem ser propostas: Qual a influência dos diferentes níveis de análise para o estudo de resultados organizacionais? Existem características diferenciadoras de resultados organizacionais "micro determinados" em contraposição a resultados organizacionais "macro determinados"?

Finalmente, o debate individualista/coletivista diz respeito à distinção entre teorias organizacionais individualistas – fundamentadas em uma perspectiva que vê a organização como resultado de ações e reações individuais potencialmente redutíveis a suas partes componentes – e teorias organizacionais coletivistas – nas quais os indivíduos se tornam parte de programações cognitivas, emocionais e políticas geradas pelas grandes estruturas. Os resultados organizacionais também podem ser inseridos nessa problemática, a partir de alguns questionamentos: Até que ponto diferentes tipos de resultados organizacionais e diferentes graus de desempenho podem ser explicados ou mensurados por meio da análise dos comportamentos individuais? Ou até que ponto são efeitos de ações coletivas? Que tipos de resultados organizacionais são efeitos não-intencionais? Que tipos de resultados são impostos pelas organizações, enquanto entidades objetivas que se auto-impõem aos atores individuais?

Esses e outros questionamentos demonstram a natureza complexa e multidimensional da noção de resultado e do conceito de desempenho. Ao mesmo tempo, com relação ao conceito desempenho, considerado aqui como grau mensurável de progresso necessário para atingir os resultados esperados, é possível realizar algumas inferências sob o ponto de vista do grau de mensurabilidade dos indicadores propostos. Destaca-se, sob esta perspectiva, o modelo de mercado, cujos resultados pretendidos envolvem indicadores com alto grau de mensurabilidade, tais como: o atendimento das demandas de mercado; a minimização de custos e maximização de

retornos; a sobrevivência organizacional. Por outro lado, a maioria dos indicadores de resultados e ações organizacionais propostas pelas abordagens narrativas apresenta alto grau de complexidade em termos de mensurabilidade. Talvez este fato explique, em parte, a tendência de simplificação no uso do conceito desempenho em grande parte das pesquisas na área de organizações, e em particular no campo de estudos de estratégia.

### 2.3.1 Evolução Histórica da Teorização em Efetividade e Desempenho Organizacional

De acordo com Cameron e Whetten (1983, p.xi),

A compreensão da efetividade organizacional requer um entendimento de múltiplos modelos. E porque nenhum desses modelos é universalmente aplicável, compreender as contribuições relativas de vários modelos, e também como esses modelos se relacionam entre si, é o único modo de observar o significado do construto.<sup>8</sup>

A partir da identificação das raízes teóricas e filosóficas de diferentes perspectivas em estudos de efetividade organizacional, os autores organizaram "Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models", obra seminal na compreensão do conceito. Uma das principais teses defendidas pelos autores é a impossibilidade de haver um único modelo de efetividade organizacional, principalmente em função de falta de consenso em torno de sua conceituação e modo de mensuração. Por outro lado, os autores chamam a atenção para a necessidade do não-abandono de tentativas de definições úteis e de teorias de efetividade organizacional, principalmente em face da importância do construto para a área dos estudos organizacionais:

---

<sup>8</sup> Tradução livre de: *"Understanding organizational effectiveness requires an understanding of multiple models. Because none of the models are universally applicable, understanding the relative contributions of several different models, and how these models relate to one another, is the only way to appreciate the meaning of the construct."*

Sob o ponto de vista teórico, o construto da efetividade organizacional repousa no centro de todos os modelos organizacionais. [...] Sob o ponto de vista empírico, o construto da efetividade organizacional provavelmente não será abandonado porque é a variável dependente final em pesquisa organizacional. [...] Sob o ponto de vista prático, o construto da efetividade organizacional provavelmente não será abandonado porque os indivíduos enfrentam frequentemente a necessidade de realizar julgamentos a respeito da efetividade das organizações (CAMERON; WHETTEN, 1983, p.1-2).<sup>9</sup>

Outra tese defendida pelos autores consiste na constatação de que proposições teóricas a respeito da relação entre diversas variáveis e a efetividade organizacional não podem ser elaboradas porque o significado da variável dependente muda constantemente. Ou seja, dependendo do modelo de efetividade em uso, as relações entre as variáveis podem desaparecer, aumentar, reverter ou simplesmente se tornarem irrelevantes.

Em primeiro lugar, portanto, a existência de múltiplos modelos de efetividade organizacional é resultado de múltiplos modelos organizacionais. Ou seja, se as organizações são compreendidas de diferentes formas – como sistemas abertos, sistemas produtivos, coalizões, prisões psíquicas, máquinas, para citar apenas algumas das formas de representação e uso de metáforas –, é natural que as relações estabelecidas entre seus componentes e a efetividade também variem. E, portanto, na medida em que modelos mais complexos se apresentam como opções em teoria organizacional, novos significados de efetividade são incorporados. Ao mesmo tempo, aumenta a percepção de que nenhum modelo é capaz de mapear o fenômeno organizacional em sua totalidade:

---

<sup>9</sup> Tradução livre de: *"Theoretically, the construct of organizational effectiveness lies at the very centre of all organizational models. [...] Empirically, the construct of organizational effectiveness is not likely to go away because it is the ultimate dependent variable in organizational research. [...] Practically, organizational effectiveness is not likely to go away because individuals are continually faced with the need to make judgments about the effectiveness of organizations."*

Daft e Wiginton sugeriram que uma conceituação singular de organizações é impossível em função de limitações próprias da linguagem ou dos símbolos utilizados para dar sentido ao fenômeno organizacional. Não há um único símbolo, modelo ou metáfora capaz de capturar a complexidade das organizações. Portanto, uma variedade de diferentes elementos é necessária (CAMERON; WHETTEN, 1983, p.6).<sup>10</sup>

Em segundo lugar, efetividade organizacional é um construto<sup>11</sup> e, como tal, consiste em uma abstração e não em um objeto capaz de ser diretamente observado. Em outras palavras, um construto só existe porque pode ser inferido a partir dos seus resultados. Portanto, o significado total do construto efetividade organizacional é potencialmente "irreconhecível". Este fato explica o uso de indicadores, tais como produtividade, para a mensuração da efetividade organizacional. Explica também, ainda que parcialmente, o uso de representações parciais do construto com base em modelos igualmente parciais de representação, dentre esses: o modelo de metas, o modelo sistêmico de acesso a recursos, o modelo de processos internos, o modelo de stakeholders e o modelo de legitimidade. No modelo de metas, por exemplo, efetividade é o grau em que os objetivos e/ou metas foram atingidos, deixando-se de lado outros resultados organizacionais não intencionais ou não explícitos pelo planejamento formal. No modelo sistêmico de acesso a recursos, por sua vez, define-se efetividade como o grau de acesso a recursos; no modelo de processos internos como o grau de eficiência/eficácia dos processos internos; no modelo de stakeholders como o grau em que os interesses dos diversos públicos ligados à organização são atendidos; e no modelo de legitimidade como o grau de legitimidade da organização. Em todos os modelos citados, entretanto, é possível encontrar exceções na prática, ou seja, organizações que atingem os graus de efetividade

---

<sup>10</sup> Tradução livre de: *"Daft and Wiginton suggested that a single conceptualization of organizations is impossible because of the limitations of language, or of the symbols used to make sense of organizational phenomena. No single symbol, model, or metaphor can capture the complexity of organizations, so a variety of different ones are required."*

<sup>11</sup> Os autores diferenciam construto de conceito, que seria a descrição exata de um objeto diretamente observado como, por exemplo, a produtividade.

propostos e, ainda assim, são consideradas não efetivas. E vice-versa. Além de todos esses fatores citados, como apontam os autores, persiste uma dificuldade crônica em identificar e diferenciar elementos ou variáveis preditivas (causas), indicativas (constitutivas) e refletivas (efeitos) do construto efetividade. Ao mesmo tempo, diferentes e contraditórios critérios têm sido usados como indicadores de efetividade, como por exemplo eficiência ou ausência de recursos excedentes e adaptabilidade ou disponibilidade de recursos excedentes. Ainda segundo Cameron e Whetten (1983), outros autores buscaram desenvolver uma teoria-geral de efetividade organizacional, porém falharam pela dificuldade em descobrir e abranger – em um único modelo – fronteiras e dimensões do construto.

Exemplos como esses ilustram a dificuldade em apreender o fenômeno da efetividade organizacional, além de revelarem diversidade nas metodologias utilizadas, variedade de conjuntos de indicadores encontrados e, ainda, limitações práticas em termos de abrangência quanto aos tipos de organizações estudadas. Ao mesmo tempo, entretanto, os autores defendem a falta de especificidade e abrangência das representações do construto efetividade como um aspecto positivo sob o ponto de vista da não-restrição às possibilidades organizacionais. Em outras palavras, novos – e não reconhecidos – resultados organizacionais só podem surgir em um contexto onde as fronteiras teóricas não foram totalmente estabelecidas: "Complexidade e ambigüidade nos modelos de efetividade são condições necessárias ao mapeamento da complexidade e da ambigüidade características das organizações." (CAMERON; WHETTEN, 1983, p.11)<sup>12</sup>.

Em terceiro lugar, os autores chamam a atenção para a dificuldade em reconhecer a melhor forma de aproximação da efetividade organizacional, principalmente em função da subjetividade envolvida na mensuração da efetividade no contexto

---

<sup>12</sup> Tradução livre de: *"Defining the construct space of effectiveness may restrict these prerogatives. Complexity and ambiguity in effectiveness models are thus required to map the complexity and ambiguity of organizations."*

organizacional. Este fator, aliás, se torna ainda mais crítico na medida em que os indivíduos, em geral, têm dificuldade em definir suas preferências quanto aos critérios de efetividade pois (a) suas preferências mudam ao longo do tempo; (b) preferências contraditórias quase sempre são perseguidas simultaneamente; e (c) freqüentemente preferências expressas não são relacionadas entre si ou são negativamente relacionadas entre si e em relação ao julgamento expresso de efetividade organizacional. Aliás, a independência ou interdependência entre indicadores de efetividade organizacional pode explicar a co-existência de indicadores contraditórios e/ou a ênfase temporária em determinados elementos e em detrimento de outros, principalmente na prática organizacional. Ainda a respeito da dificuldade de mensuração da efetividade em função das preferências dos múltiplos stakeholders, os autores lembram de uma corrente teórica – a ecologia populacional – a qual advoga o abandono dos indicadores individuais ou agregados e sua substituição pelo critério de morte ou sobrevivência organizacional. Entretanto, como apontam os autores, este também é um critério de preferência individual e, como tal, não deveria ser privilegiado em detrimento de outros.

Concluindo, os autores apontam três problemas como os principais fatores motivadores do desenvolvimento de múltiplos modelos de efetividade organizacional: (1) múltiplas conceituações de organizações; (2) dificuldade de abrangência dos modelos em termos de apreensão do construto e; (3) falta de consenso quanto aos critérios de efetividade. Ao mesmo tempo, afirmam, o construto é tão central aos estudos organizacionais – por razões teóricas, empíricas e práticas – que é praticamente impossível abandoná-lo.

Em revisão de 17 modelos multivariados de efetividade organizacional, Steers (1975) chama a atenção para algumas das principais características e problemas dos modelos encontrados nesses modelos. Inicialmente, o autor descreve a predominância de abordagens macro, ou seja, a tendência de uso de medidas de efetividade organizacional de ampla abrangência tais como lucro ou produtividade, aliada à falta de explicações para a relação entre o comportamento individual e a

efetividade organizacional. Outra característica apontada diz respeito à classificação dos modelos em dois grupos – univariados e multivariados – em relação à quantidade e variedade no uso de medidas de sucesso organizacional. E, embora reconheça a superioridade dos modelos multivariados em termos de capacidade explicativa, aponta para a falta de consenso em torno de um conjunto único de variáveis de efetividade, além da existência de diferenças nas relações estabelecidas entre as variáveis. Enquanto alguns modelos privilegiam relações estáticas, outros entendem que a efetividade é resultado da busca constante pelo estado de equilíbrio organizacional em relação ao ambiente externo.

Os modelos também diferem quanto aos tipos de critérios de avaliação de efetividade e podem ser classificados em normativos e descritivos. Enquanto modelos normativos especificam variáveis condicionantes ou determinantes de efetividade organizacional, modelos descritivos especificam variáveis encontradas em organizações de sucesso. E, ainda, com relação ao grau de generalização dos critérios de efetividade propostos, os modelos podem ser considerados universalistas ou contingenciais. No primeiro, são propostos critérios de efetividade considerados válidos para todos os tipos de organizações. No segundo, considera-se que diferentes tipos de organizações pressupõem diferentes critérios de avaliação de efetividade. Steers (1975) complementa a avaliação das explicações teóricas de efetividade organizacional com a apresentação de oito problemas encontrados nos modelos de efetividade organizacional: (1) validade do construto, ou seja, a dificuldade em estabelecer consenso em torno de variáveis e de suas relações empíricas, principalmente em função da variedade de grupos de referência influentes no ambiente organizacional; (2) estabilidade dos indicadores, ou seja, a necessidade de reconhecer a natureza transitória das medidas de efetividade organizacional em face das contingências situacionais; (3) perspectiva temporal, ou seja, a necessidade de reconhecer a natureza cíclica dos resultados organizacionais, assim como a diferença entre resultados de curto, médio e longo prazo; (4) multiplicidade dos

indicadores, ou seja, a coexistência de indicadores de efetividade potencialmente conflitantes; (5) precisão da mensuração, ou seja, a dificuldade de estabelecer critérios precisos e atemporais de mensuração quantitativa de indicadores de efetividade; (6) generalidade, ou seja, a dificuldade de estabelecer critérios precisos de abrangência dos indicadores de efetividade em termos de alinhamento com diferentes tipos de organizações; (7) relevância teórica, ou seja, a necessidade de estabelecer critérios de avaliação quanto à contribuição dos diferentes modelos de efetividade organizacional para o desenvolvimento teórico dos estudos de organizações e; (8) nível de análise, ou seja, a necessidade de estabelecer maior integração entre os níveis de análise macro e micro.

O autor sugere que futuros estudos de efetividade organizacional considerem (a) as especificidades funcionais e ambientais da organização sob estudo, (b) potenciais diferenças entre o peso dos indicadores propostos e (c) limitações à maximização da efetividade, inerentes às características organizacionais. Defende-se, portanto, uma postura contextual na observação da efetividade organizacional ao propor maior atenção para as ações efetivamente realizadas, em detrimento de declarações, visões ou objetivos formais. Portanto, sob esse ponto de vista, “[...] parece mais lógico encarar a efetividade em termos de alinhamento aos objetivos; ou seja, como a capacidade de uma organização utilizar com sucesso seus recursos em direção a finalidades específicas [...]” (STEERS, 1975, p.555, grifo do autor).

Em trabalho contemporâneo ao de Cameron e Whetten, Lewin e Minton (1986) afirmam que a questão da efetividade organizacional tem servido como tema unificador por mais de um século de pesquisa em administração e design organizacional, embora a pesquisa empírica não tenha conseguido desenvolver uma teoria universal de efetividade organizacional. E embora apareça com diferentes nomes na literatura – efetividade, produtividade, excelência – a preocupação com os resultados das organizações teve origem nos escritos de Adam Smith (1776) e, mais



tarde, no movimento de Administração Científica proposto por Taylor no início do século XX.

Segundo os autores, desde as primeiras tentativas de utilização da noção de resultado sob a forma de efetividade organizacional em pesquisas da área de administração, surge a percepção da natureza causal multilinear do conceito por meio da identificação e diferenciação entre variáveis *preditivas* (ou antecedentes) e *indicativas* (ou conseqüentes) de efetividade. O Quadro 4, a seguir, apresenta um resumo de abordagens teóricas historicamente influentes nas áreas de organizações e de estratégia, com ênfase nas relações dos principais fenômenos abordados em cada perspectiva com a noção de resultado, embora sem distinção entre variáveis preditivas ou indicativas. Percebe-se que as teorias divergem no conteúdo das variáveis utilizadas, inclusive na medida em que um elemento considerado "meio" em um determinado contexto pode ser considerado um "fim" em outra abordagem. Conclui-se, portanto, que há influência da base teórica na escolha das variáveis e indicadores de efetividade organizacional a serem considerados na etapa de levantamento e análise de dados de pesquisas da área.

Percebe-se, ainda, pouca ênfase nos resultados econômico-financeiros, embora estes sejam amplamente utilizados nos desenhos das pesquisas, independentemente da base teórica adotada. Outras variáveis freqüentemente utilizadas como sinônimo de efetividade são adaptabilidade/flexibilidade, produtividade, satisfação no trabalho e, mais especificamente, na área de estratégia, competitividade e inovação. Quanto aos indicadores mencionados no quadro a seguir, podem ser classificados em dois grandes grupos: fatores externos e fatores internos à organização.

QUADRO 4 - A BUSCA HISTÓRICA PELA EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

ORIENTAÇÃO ADMINISTRATIVA	TEÓRICOS REPRESENTATIVOS	PRINCIPAIS ASPECTOS E FILOSOFIA A RESPEITO DE EFETIVIDADE	INDICADORES DE EFETIVIDADE
Administração Científica	Frederick Taylor (1911)	Estudos de tempo e movimento; importância dos padrões, planejamento, controle e cooperação; organização funcional; "one best way".	Maximização da produção, minimização de custos, excelência técnica; especialização das tarefas.
Princípios de Administração	Henri Fayol (1916/1925)	Primeira teoria indutiva "completa" de administração; fundamentada em regras e "princípios"; visão de gestão com uma habilidade ensinável.	Divisão do trabalho; autoridade e disciplina; unidade de comando e direção; ordem, equidade, estabilidade e iniciativa; "esprit de corps".
Relações Humanas	Elton Mayo (1933)	Importância dos fatores emocionais; conceito sociológico de esforço ou trabalho de grupo; trabalhadores satisfeitos são trabalhadores produtivos; necessidade de diagnóstico gerencial e habilidades interpessoais.	Produtividade por meio da satisfação do funcionário; satisfação por meio da atenção às necessidades físicas e emocionais dos trabalhadores.
Decision Making e Gestão da Informação	Herbert Simon (1947)	Efetividade está sujeita à racionalidade limitada; critério de eficiência com base na relação input/output; funcionalidade com base em objetivos subsidiários.	Economia de recursos por meio do desenvolvimento racional de objetivos; eficiência do processamento de informações.
Sociotécnica	E.L. Trist e K.W. Bamforth (1951)	Solução conjunta de demandas organizacionais sociais e tecnológicas; visão sociossistêmica da organização; empreendimento como um sistema aberto.	Grau de ajuste ou congruência entre aspectos sociais e tecnológicos nos processos internos.
Administração Estratégica e Design	Alfred Chandler (1962)	Estrutura segue a estratégia; integração vertical e horizontal, racionalização na utilização de recursos.	Congruência estrutura/estratégia, manifesta por meio do crescimento organizacional, competitividade, controle ambiental e flexibilidade/adaptação.
Recursos Humanos	Douglas McGregor, Rensis Likert (1961, 1967)	Importância das necessidades organizacionais versus demandas organizacionais; equalização do poder; gestão participativa e satisfação de demandas conflitantes; trabalhadores satisfeitos são trabalhadores produtivos.	Satisfação do funcionário, produtividade; coesão, lealdade, comunicação aberta.
Teoria Contingencial	P.R. Lawrence e J.W. Lorsh (1967)	Design organizacional baseado em fatores ambientais; "Best way" contingente a uma variedade de condições e situações.	Ajuste entre organização e ambiente; habilidade para implementar mudanças em tempo hábil; Ajuste entre liderança e contingência.
Ecologia Populacional	M.T. Hannan e J. Freeman (1977)	Gestão é relativamente desimportante; determinismo ambiental. Sobrevivência é uma função do ciclo de vida, sorte, estratégia e estrutura.	Sobrevivência
Outras contribuições	Chester Barnard (1938)	Organização como sistema cooperativo.	Equilíbrio interno e ajustes às condições externas; ações executivas e exemplo (liderança gerencial).
	Alfred P. Sloan (1963)	Administração descentralizada, controle e supervisão centralizadas, estrutura multidivisional.	Eficiência por meio de economias de escala; retorno divisional sobre o investimento (ROI); alinhamento aos objetivos (Administração por Objetivos – APO).
	Robert Townsend (1970)	Desburocratização, apoio ao empreendedorismo local.	Lucratividade; acessibilidade às pessoas; estrutura simples, regras simples, eliminação de elementos causadores de improdutividade ou falta de sentido.
	Thomas Peters e Robert Waterman (1983)	Desempenho em estrutura, estratégia, sistemas, habilidades, estilos e valores compartilhados ("7-S Framework").	Foco na ação, proximidade ao consumidor; autonomia e empreendedorismo; proatividade, filosofia baseada em valores; responsabilidade; cooperação; equilíbrio entre controle e liberdade.

FONTE: Lewin e Minton (1986, tradução livre)

Quanto às escolas ou abordagens em estudos de gestão organizacional, Miles<sup>13</sup> (1980 *apud* LEWIN; MINTON, 1986) propõe uma classificação em dois grupos: modelos focados em objetivos e modelos sistêmicos. No primeiro grupo estão as abordagens que enfatizam a identificação de objetivos, estabelecimento de prioridades e métodos de mensuração de desempenho de acordo com os objetivos traçados. No segundo grupo, o foco são os meios utilizados pela organização para alcançar a sobrevivência em longo prazo, sem que sejam definidos obrigatoriamente objetivos ou métodos de mensuração do progresso em direção à obtenção dos resultados pretendidos.

As diferentes abordagens apresentadas no Quadro 4 também permitem inferir uma diversidade de pontos de vista quanto à perspectiva sob a qual a efetividade é definida, ou seja, a *quem* é dada a prioridade na definição dos objetivos ou na aferição dos resultados esperados. Diversos autores, como lembram Lewin e Minton (1986), reconhecem a natureza situacional da efetividade organizacional e a importância de considerar a opinião dos atores organizacionais sob investigação na própria definição de efetividade e também na escolha dos indicadores mais adequados à mensuração do conceito.

Os autores ainda chamam a atenção para uma tentativa realizada por Quinn e Rohrbaugh (1983)<sup>14</sup> de representação da idéia de efetividade organizacional a partir da opinião de teóricos e pesquisadores de organizações. A partir de uma primeira fase qualitativa e posterior escalonamento multidimensional para identificação de dimensões de efetividade organizacional, os autores comprovaram a existência de um quadro teórico implícito e partilhado por teóricos e pesquisadores, conforme representado na Figura 1, a seguir. Apesar de críticas a respeito de dimensões não representadas pelo modelo – ou sobrepostas a mais de um dos eixos propostos – verificou-se a existência de dois eixos ortogonais representativos das propriedades estruturais organizacionais (centralizada/descentralizada) e da orientação em termos

---

<sup>13</sup> MILES, Robert H. **Macro Organizational Behaviour**. Santa Mônica, Cal.: Goodyear, 1980.

<sup>14</sup> QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**, v.29, p.363-377, 1983.

de foco de atenção (interno/externo). Verificou-se, ainda, a co-existência de modelos paralelos e simultâneos de efetividade organizacional, ao contrário da existência de um modelo universal aplicável a todas as bases teóricas. Com relação às principais finalidades organizacionais, os autores identificaram: (a) valorização e desenvolvimento de recursos humanos; (b) crescimento, aquisição de recursos e apoio externo; (c) estabilidade e equilíbrio e (d) produtividade, eficiência.

De modo geral, como se pode observar,

A multiplicidade de meios e o excesso de finalidades, assim como a multiplicidade de filosofias de gestão e os tipos de design organizacional a estas associados, têm tornado a mensuração da efetividade organizacional um problema extremamente complexo (LEWIN; MINTON, 1986, p.528).

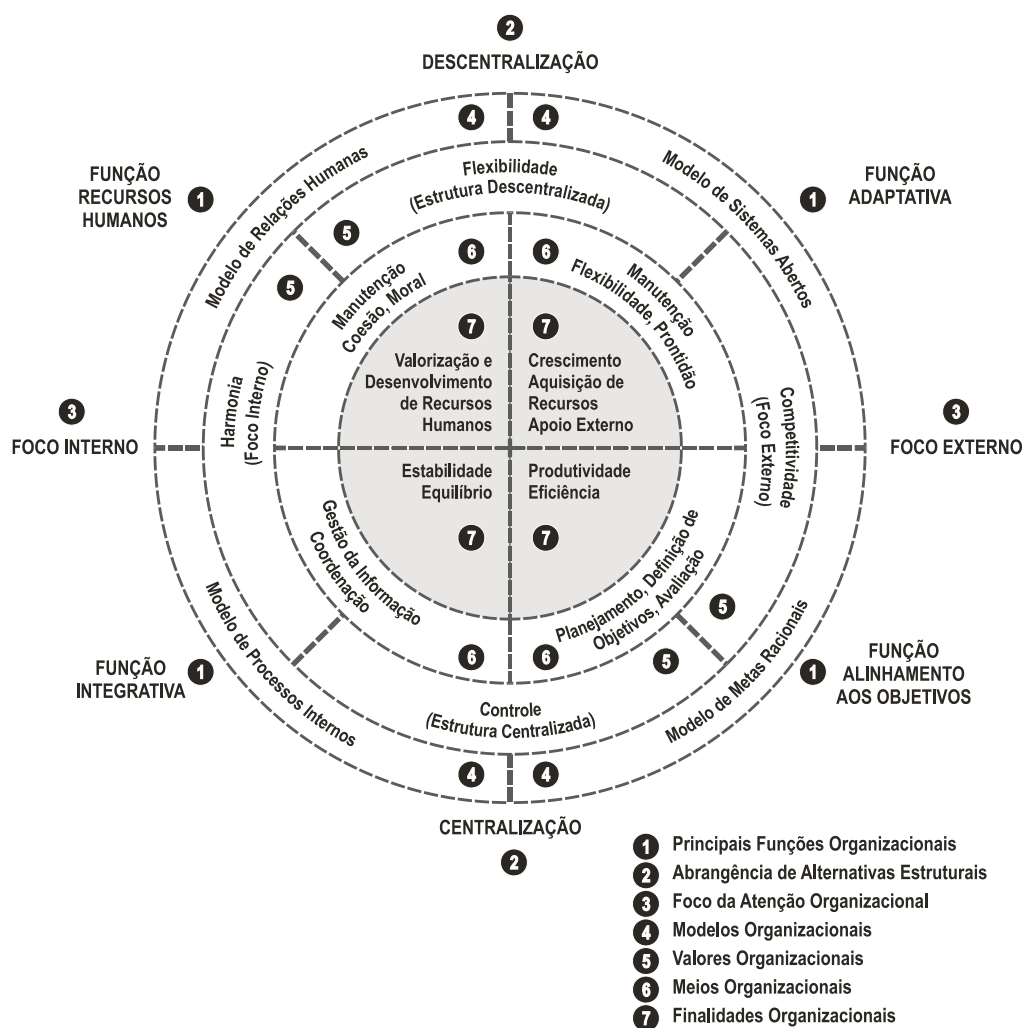


FIGURA 1 - MODELO ESPACIAL DE EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

FONTE: Quinn e Rohrbaugh (1983; tradução livre)

Em trabalhos mais recentes, segundo Glunk e Wilderom, a efetividade organizacional tem sido chamada de desempenho corporativo. Aliás, o crescente uso da terminologia desempenho é fruto do aumento da influência da área de estratégia sobre áreas afins. Segundo as autoras, outros termos resultantes da imprecisão terminológica em torno do construto – entre esses, saúde organizacional, sucesso, eficiência, produtividade, excelência – têm gerado confusão e dificuldade de avanço teórico nas áreas de estudo de organizações e administração. No campo dos trabalhos sobre efetividade organizacional, especificamente, as autoras identificaram cinco grandes abordagens:

- Abordagem racional com foco em objetivos: com raízes na visão mecanicista da organização, esta abordagem enfatiza o grau de concretização de objetivos (*output goals*) tais como lucratividade, crescimento, produtividade. Suas limitações se referem à dificuldade de verificação de objetivos organizacionais implícitos ou incompatíveis com as metas econômico-financeiras. Por exemplo, pode haver conflito entre "manutenção da qualidade do produto" e "grau de lucratividade esperado". Além disso, esta abordagem só é aplicável a organizações que possuam objetivos claramente definidos, temporalmente limitados e precisamente mensuráveis.
- Abordagem sistêmica com foco em recursos: consiste em uma reação à abordagem racional e enfatiza as entradas (*inputs*) em lugar das saídas (*outputs*). Sob este ponto de vista, as organizações operam com o propósito de sobreviverem no longo prazo por meio do acesso a recursos ambientais valiosos e escassos. Alguns autores consideram esta abordagem como simples variação da abordagem racional, enquanto outros consideram que o acesso a recursos é antes um *meio* de atingir a efetividade organizacional do que propriamente um indicador de efetividade por si mesmo. Outro problema consiste na dificuldade de comparação do grau de desempenho no acesso e no uso dos recursos entre diferentes organizações.

- Abordagem de processos internos: também foi desenvolvida em reação à abordagem racional e possui raízes nos modelos organizacionais de sistemas e de relações humanas. O foco é transferido aos processos internos que permitem às organizações enfrentar os desafios ambientais. Efetividade organizacional, portanto, é definida em termos de critérios tais como: funcionamento interno, adaptabilidade, senso de identidade, comunicabilidade, cultura e clima organizacional. As mesmas críticas feitas à abordagem sistêmica de acesso a recursos são feitas a esta abordagem, face à característica preditiva de seus indicadores.
- Abordagem de múltiplos constituintes: consiste em uma abordagem integrativa das abordagens anteriores. Busca-se, sob este ponto de vista, verificar a efetividade organizacional com base nos interesses e objetivos dos stakeholders. Uma organização é efetiva, portanto, na medida em que satisfaz suficientemente às necessidades de seus vários grupos de interesse. Enquanto objetivos racionais são definidos e buscados por acionistas ou alta direção, metas relacionadas a acesso a recursos possuem conexão com financiadores e fornecedores, enquanto colaboradores tendem a orientar-se por critérios de avaliação relacionados a processos internos. O problema com essa abordagem é a definição de critérios de efetividade capazes de traduzir os múltiplos e divergentes interesses sob a forma de indicadores em comum. Além disso, persiste a dificuldade de distinção entre "meios" e fins".
- Abordagem de valores divergentes: esta abordagem é representada pela tentativa de Quinn e Rohrbaugh (1983) em verificar o modo como o construto efetividade tem sido operacionalizado e mensurado por pesquisadores. Busca-se, portanto, sistematizar abordagens anteriores e verificar focos divergentes no estudo da efetividade organizacional. Quando combinada à abordagem do ciclo de vida organizacional, a abordagem de valores divergentes permite observar diferentes critérios de avaliação de

efetividade de acordo com o estágio de vida: por exemplo, organizações no estágio empreendedor tendem a enfatizar o acesso a recursos, a flexibilidade e o crescimento, enquanto em estágios mais formalizados há ênfase na busca por produtividade e lucratividade. Persiste neste modelo a dificuldade em diferenciar "meios" e "fins", embora seja um avanço na demonstração da complexidade do construto efetividade.

No campo dos trabalhos sobre *desempenho corporativo*, por sua vez, Glunk e Wilderom (1999) identificaram pesquisas da área de estratégia cujo foco são as conseqüências das escolhas estratégicas. Em geral, nesta área de pesquisa, o desempenho organizacional tem sido considerado como sinônimo de desempenho financeiro-econômico. Entretanto, como apontam as autoras, algumas abordagens mais amplas de desempenho têm sido discutidas. Foram destacadas três abordagens principais no estudo do desempenho corporativo:

- Desempenho financeiro/econômico: os efeitos das decisões estratégicas são demonstrados por meio de medidas financeiras e econômicas. Há amplo uso de medidas contábeis (por exemplo, retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas), medidas mercadológicas (por exemplo, retorno do mercado acionário), ou uma mistura de medidas contábeis e de mercado (por exemplo, índice de preço-lucro ou P/L).
- Desempenho operacional: o objetivo é incluir indicadores de desempenho não-financeiros/não-econômicos relacionados ao valor gerado, por exemplo, a consumidores, novos produtos ou aperfeiçoamento de processos internos. São critérios de desempenho operacional, entre outros: participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos e serviços, efetividade do marketing. Um exemplo de modelo de avaliação de resultados com base nesses critérios é o Balanced Scorecard, o qual inclui ao mesmo tempo indicadores financeiros e operacionais. A diferença dos critérios de desempenho operacional com os chamados "fatores-críticos de sucesso" é conceitual: enquanto os

fatores críticos de sucesso são considerados "meios" para atingir os "fins", os critérios de desempenho operacional são considerados elementos constituintes do conceito desempenho.

- *Desempenho social/Satisfação dos stakeholders*: similar à abordagem de múltiplos constituintes, reconhece a importância dos objetivos dos diversos grupos de interesse na avaliação do desempenho organizacional. Incluem-se, aqui, por exemplo, indicadores de reputação.

Glunk e Wilderom (1999) apontam, ainda, para a inexistência de novas abordagens de efetividade organizacional a partir dos anos 90, e para o crescimento do interesse por trabalhos de desempenho corporativo a partir desta década. Enquanto a área de estudos de efetividade organizacional parece ter sido desencorajada face à complexidade conceitual necessária aos estudos, a área de estratégia parece ter optado por utilizar o conceito de desempenho com base em medidas de fácil acesso, empiricamente convenientes e conceitualmente superficiais. Um avanço para o futuro dos estudos de efetividade e/ou desempenho, na opinião das autoras, passa obrigatoriamente pela discussão de aspectos centrais, tais como: distinção entre elementos constitutivos e elementos preditivos de desempenho organizacional, superação da subjetividade na mensuração de indicadores, e preocupação com o desenvolvimento de terminologias e definições operacionais que facilitem a construção cumulativa do conhecimento.

Hall (2004), a respeito dos modelos de eficácia organizacional, afirma haver um elemento inerente ao conceito e presente em todas as propostas já apresentadas: a contradição. Com base nessa constatação, o autor propõe um novo modelo de eficácia organizacional, ao qual denomina Modelo da Contradição da Eficácia:

Sob um ponto de vista simples, um modelo de contradição da eficácia considerará as organizações mais ou menos eficazes em relação à variedade de metas que tentam atingir, de recursos que tentam obter, de partes interessadas dentro e fora da organização e a variedade de períodos de tempo pelos quais a eficácia é avaliada (HALL, 2004, p.226).



São aspectos essenciais do modelo proposto: (1) As organizações se defrontam com limitações ambientais – negociadas, identificadas ou auto-impostas – múltiplas e conflitantes, as quais aumentam proporcionalmente à complexidade da própria organização; (2) As organizações possuem metas múltiplas e conflitantes; (3) As organizações possuem partes interessadas múltiplas e conflitantes, tanto interna como externamente; (4) As organizações operam em períodos de tempo múltiplos e conflitantes. Critérios de avaliação de eficácia organizacional, portanto, tomando-se como base o modelo de Hall, devem considerar as relações entre limitações ambientais, metas organizacionais, partes interessadas e períodos de tempo considerados. Além disso, "A ordem em que essas soluções ocorrem baseia-se nas relações de poder e nas coalizões no interior das organizações, juntamente com as pressões externas." (HALL, 2004, p.245). Outro ponto a se observar, segundo o autor, diz respeito ao grau de controle das organizações sobre as variáveis que afetam ou são afetadas pela eficácia. Sob este ponto de vista, organizações mais "conscientes" de si mesmas e do ambiente do qual fazem parte tendem a obter melhores resultados em termos de desempenho global.

Em resumo, a partir das propostas de teorização a respeito da efetividade organizacional aqui apresentadas, verifica-se pouca mudança em relação aos modelos e desafios identificados por Cameron e Whetten (1983). No próximo subitem, busca-se um aprofundamento das discussões em torno do conceito desempenho organizacional a partir dos estudos no campo de estratégia.

## 2.4 RESULTADOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO CAMPO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA

Esta seção tem como objetivo relacionar algumas das principais teorias e implicações gerenciais da área de estratégia com a questão dos resultados organizacionais e, em particular, com o conceito desempenho organizacional. A partir de um breve delineamento da origem e evolução dos estudos de estratégia, identificam-se,

a seguir, interações entre os conceitos de estratégia e resultados organizacionais, bem como avanços e desafios no uso de indicadores de desempenho nos estudos de estratégia.

#### 2.4.1 Origem e Evolução dos Estudos de Estratégia

O campo de estudos de estratégia surge, conforme explicam Barney e Hesterly (2004, p.153), no contexto do campo disciplinar da economia das organizações e a partir da necessidade de explicar por que algumas firmas superam outras:

Quando firmas em competição escolhem enfoques similares para solucionar problemas relativos aos custos de transação e à teoria da agência, esses enfoques comuns não podem ser fonte de vantagem competitiva, ou desempenho superior, para nenhuma outra firma. Para explicar por que algumas firmas superam outras, níveis maiores de heterogeneidade precisam ser introduzidos na análise.

Os estudos de estratégia empresarial, surgem, portanto, profundamente relacionados à questão do desempenho econômico de empresas privadas em um mercado competitivo. E, para explicar a heterogeneidade no desempenho das firmas, duas explicações básicas foram propostas: (a) o paradigma estrutura-conduta-desempenho (*SCP* ou *structure-conduct-performance*) e (b) a perspectiva da dependência de recursos (*RBV* ou *resource based view*).

No primeiro modelo, ou *SCP*, a própria estrutura do ramo de negócios – grau de concentração, nível de diferenciação dos produtos e barreiras à entrada – explicaria a heterogeneidade do desempenho. A concentração melhoraria o desempenho na medida em que um número reduzido de firmas poderosas pudesse eliminar a competitividade por meio de acertos quanto ao nível de produção e aos preços praticados. A concentração também beneficiaria as firmas maiores por meio de economias de escala, em detrimento de firmas menores. A diferenciação dos produtos melhoraria o desempenho na medida em que permitisse às firmas aumentar o valor percebido de seus produtos ou serviços. Barreiras à entrada, por sua vez,

impediriam que os lucros precisassem ser divididos com outras firmas. Em todos os casos citados, o desempenho a que se referem os autores é sinônimo de lucro. No campo da gestão estratégica, o paradigma *SCP* foi utilizado – ao contrário da intenção inicial de seus propositores – como base para formulação de estratégias de redução dos níveis de competição e de aumento dos lucros das firmas individuais acima da média do mercado. Michael Porter é o autor da área de estratégia com maior influência na disseminação dos conceitos do paradigma *SCP*. Seus esquemas analíticos e ferramentas gerenciais têm dado suporte a grande parte da pesquisa em estratégia, como apontam os autores. Ao mesmo tempo, os modelos com base *SCP* têm sido questionados pois foram verificadas fragilidades nas explicações da heterogeneidade com base no ramo de atividade, evidenciando-se a importância das características individuais das firmas.

No segundo modelo, ou *RBV*, busca-se complementar as limitações dos modelos de desempenho da firma baseados no *SCP*. Também de base econômica, os principais trabalhos sob a perspectiva da dependência de recursos na área de estratégia foram publicados nos anos 80 e adotam a firma – seus recursos e capacidades – como unidade fundamental de análise. São pressupostos básicos da perspectiva, segundo Barney e Hesterly (2004): (a) a significativa variação das firmas em termos de recursos e capacidades e (b) a estabilidade dessas diferenças. Os autores explicam que "Na lógica da dependência de recursos, nem todas as firmas são consideradas como sendo heterogêneas em termos de recursos e capacidades, nem é considerado que todas essas diferenças serão mantidas ao longo tempo." (p.159). E complementam: "Admite-se apenas que os recursos e as capacidades *podem* ser distribuídos heterogeneamente no tempo e que essa heterogeneidade pode durar [...]" (p.159-160, grifo dos autores). Os fatores explicativos ou causadores do desempenho superior, portanto, são recursos e capacidades. E esses recursos e capacidades serão estratégicos na medida em que forem valiosos, raros, custosos de imitar e não possuem substitutos estratégicos próximos.

Historicamente, como descreve Whipp (2004), o campo da administração estratégica começa a despontar nos anos 60, com a ascensão do planejamento estratégico. Abertamente racionais e ligados ao determinismo econômico, os primeiros estudos consideravam estratégia e planejamento como sinônimos. Técnicas de análise ambiental – tais como a matriz de portfólio e o ciclo de vida do produto – se tornaram populares ao incorporar os princípios de racionalidade das primeiras teorias. Nos anos 70, começam a surgir reações à visão mecanicista da estratégia, e surge a idéia de estratégia como produto de processos incrementais, adaptativos e emergenciais. No final dos anos 70 e início dos anos 80 diversificação e descentralização corporativa já não eram vistas como soluções universais e surge uma ênfase nos negócios essenciais, ou *core businesses*, considerados ferramentas estratégicas da organização no combate às forças competitivas. Surgem com força, nessa época, as estratégias genéricas de liderança em custo e diferenciação de Porter, as quais obtiveram ampla aceitação.

Durante esse processo de desenvolvimento teórico da área de estratégia, outras propostas teóricas surgiram, acrescentando novas explicações ou reformulando as explicações anteriores. Segundo Chakravarthy e White (2002), Cyert e March (1963) buscaram ampliar a compreensão do processo de decisão estratégica sob a perspectiva da racionalidade limitada e, para tanto, desenvolveram a teoria comportamental da firma. A teoria propõe que a organização busca reduzir condições de incerteza por meio de regras de decisão desenvolvidas em torno de um ambiente de negociação composto por objetivos individuais conflitantes e objetivos organizacionais não-satisfeitos ou incompletamente satisfeitos: "Ou seja, qualquer teoria de objetivos organizacionais deve poder lidar com o óbvio potencial para o conflito interno entre objetivos, característico de uma coalização entre grupos e indivíduos diversos." (CYERT; MARCH, 1963, p.31). As principais críticas a essa abordagem se dirigem às suas limitações quanto à aplicação em decisões de longo prazo e exclusão de elementos como intuição, emoção e capacidade visionária. Além disso, alguns autores argumentam que nem todas as ações são precedidas de

um processo decisório racional. Em muitos casos, considera-se a estratégia como resultado de um feixe de ações e, portanto, faz mais sentido estudar conjuntos de ações e não decisões isoladas. Quanto às implicações da teoria para o conceito de resultados organizacionais, envolve a inclusão do nível individual como elemento potencialmente influente no ambiente organizacional e, portanto, na forma como são formulados, atingidos e mensurados objetivos e metas.

Pesquisadores como Knights e Morgan (1991) e Whittington (2002), por sua vez, destacam-se postulando a forte relação entre as razões para determinadas estratégias e os contextos sociológicos, ou seja, consideram que processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que as estratégias estão sendo elaboradas. Nesse contexto teórico, por meio da abordagem institucional, outros pesquisadores têm desenvolvido estudos relevantes sobre estratégia: Selznick, DiMaggio e Powell, Scott, Oliver, dentre outros. No Brasil, destaca-se Machado-da-Silva, precursor de estudos de estratégia sob a abordagem institucional. Embora ainda careça de conceitos próprios e variáveis-padrão (TOLBERT; ZUCKER, 1998), percebe-se a importância do conceito de institucionalização e sua dupla função: ao mesmo tempo meio e finalidade das ações organizacionais. Outras contribuições importantes da teoria institucional para a compreensão de dimensões de resultados organizacionais incluem a preocupação com o alcance da legitimidade e da sobrevivência.

Finalmente, chamamos a atenção para o caráter muitas vezes disfuncional e freqüentemente imprevisível dos efeitos provocados pelas decisões e ações organizacionais. Como lembram Alvesson e Deetz (1998, p.232),

A teoria crítica e o pós-modernismo descrevem o desenvolvimento ocidental como o desenvolvimento de um modernismo progressivo e instrumental, gradualmente eclipsando uma sociedade tradicional, com ganhos claramente vantajosos, mas também com grandes custos.

Sob esta perspectiva, as organizações: naturalizam estruturas e sistemas socialmente construídos; geram situações de domínio e distorção; promovem o consumismo às custas do empobrecimento e marginalização de grandes grupos

sociais; privilegiam os interesses da corporação em detrimento dos interesses de trabalhadores, fornecedores, comunidade, entre outros grupos de interesse; destroem o meio ambiente por meio do desperdício e da poluição, para citar apenas alguns tipos de efeitos organizacionais potencialmente destrutivos. Recentemente, quando as empresas passaram a enfrentar cobranças por danos irreversíveis causados ao meio ambiente e pela reprodução de desigualdades sociais crônicas, aumentou também a preocupação com a descoberta de estratégias capazes de evitar impactos negativos sobre a sociedade e sobre as próprias organizações.

#### 2.4.2 Interações entre os Conceitos de Estratégia e os Resultados Organizacionais

O campo de estudos de estratégia é particularmente relevante para o estudo do desempenho organizacional e o mesmo pode ser dito do inverso: o estudo do desempenho organizacional é particularmente relevante para o campo de estudos de estratégia. E, de forma semelhante ao que ocorre com o conceito de desempenho, o conceito de estratégia tem sido alvo de múltiplas interpretações. Originalmente relacionado ao planejamento das ações de guerra, o termo estratégia significa a "arte do general" e, como tal, foi inicialmente adotado por teóricos da administração como sinônimo de ações e decisões planejadas com o propósito de vencer a competição de mercado e gerar valor acima da média do setor de negócios: "Claramente, as principais autoridades no assunto construíram um significado para a palavra *estratégia* que explora suas origens nas propostas militares e investe fortemente nas expectativas racionais dos que desejam dirigir e gerenciar uma organização." (WHIPP, 2004, p. 232, grifo do autor). Sua relação com o desempenho é direta na medida em que, a rigor, só haverá estratégia se os objetivos e metas organizacionais forem conhecidos. E, portanto, o sucesso organizacional é o principal indicador do sucesso da estratégia.

Barney (1996) alerta para a quantidade e diversidade de definições para os conceitos de estratégia e administração estratégica, em particular para a variação do

foco entre a necessidade de alinhamento da organização com o ambiente e a busca pelas características internas – coletivas e individuais – potencialmente facilitadoras do sucesso organizacional. Aliás, a imprecisão conceitual é característica do campo de estudos de estratégia e reflete, em parte, sua origem multidisciplinar e a diversidade de áreas do conhecimento sobre as quais foram estabelecidas suas bases teóricas, estas ainda em desenvolvimento. De acordo com o autor, a definição mais antiga de estratégia diz respeito à concretização da missão e dos objetivos empresariais por meio de ações táticas e projetos. Enquanto a missão é uma forma resumida de dizer o que a organização pretende fazer ou ser, os objetivos são hierarquicamente definidos a partir da missão e podem ser definidos como metas específicas de desempenho em cada uma das áreas necessárias à cobertura das aspirações desenhadas pela missão organizacional. Em geral, os objetivos são descritos em termos financeiros ou econômicos e permitem visualizar o que uma determinada organização entende por "ser a líder de mercado" ou "tornar-se uma companhia diversificada", por exemplo.

Sob o ponto de vista original do conceito, portanto, estratégia é a transformação da missão e dos objetivos empresariais em projetos e táticas, embora outras definições mais antigas de estratégia incluam a própria atividade de definição da missão e dos objetivos organizacionais no escopo do conceito. Este é um aspecto particularmente significativo sob o ponto de vista do nível de abstração: em outras palavras, incluir a tarefa de definição da missão e dos objetivos no conceito de estratégia gera implicações para a pesquisa na área na medida em que aumenta a complexidade necessária para a escolha e agregação de indicadores de desempenho. Ou seja, devem ser capazes de indicar não apenas o grau em que os objetivos foram atingidos, mas também o nível ou grau de adequação das declarações estratégicas em face de elementos internos e ambientais.

Entretanto, ao contrário do que prega a visão hierárquica tradicional de estratégia, ao longo das últimas décadas vários estudos demonstraram que existem outras formas pelas quais as estratégias – entendidas como a forma como agem as organizações – têm sido escolhidas e implementadas. De acordo com o conceito de

estratégia como "padrão", definido por Mintzberg (1987), por exemplo, as estratégias só podem ser visualizadas retrospectivamente, pois são conseqüências de consistências no comportamento ou de um padrão no fluxo de ações. Sob esse ponto de vista, os resultados das estratégias podem ou não ter sido planejados. Outro exemplo é a Escola Empreendedora, proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no clássico *Safári de Estratégia*, na qual as estratégias são definidas a partir de um processo visionário de exploração de oportunidades. Nesse caso, mudanças de "rota" podem ser consideradas estratégicas *se e quando* proporcionarem resultados positivos, mesmo quando não tenham sido previstas. E em outros casos, também demonstrados pela literatura da área de estratégia, as oportunidades surgem sem que tenham sido previstas, como no clássico *case* da entrada da Honda no mercado norte-americano de motocicletas.

Outros modelos são mencionados por Mintzberg (2006, p.28) e resumem algumas das principais definições de estratégia encontradas na literatura acadêmica e gerencial:

Como plano, a estratégia trata da maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, colocando-nas em cursos de ação predeterminados. [...] Como pretexto, a estratégia nos leva à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratagemas e várias outras manobras são utilizadas para obter vantagem. [...] Como padrão, a estratégia concentra-se em ação, lembrando-nos de que o conceito é vazio se não levar em consideração o comportamento. [...] Como posição, a estratégia nos encoraja a olhar para as organizações em seus ambientes competitivos – como elas encontram suas posições e se protegem para enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. [...] E, finalmente, como perspectiva a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenção e comportamento em um contexto coletivo.

As múltiplas e complementares definições de estratégia, por sua vez, têm em comum a noção de que há diferenças na atribuição de valor aos objetivos, considerando-se uma escala hierárquica de metas ao mesmo tempo complexa e dinâmica. E a escolha por uma das definições de estratégia afeta o tipo de resultados e/ou indicadores de desempenho a serem escolhidos. Porter (2006), por exemplo, ao considerar a estratégia como sinônimo de posicionamento, advoga a



necessidade da firma desempenhar as atividades organizacionais de forma diferenciada – e não necessariamente melhor sob o ponto de vista operacional – em relação aos concorrentes. Essa forma de criação de valor, por sua vez, levará à criação de vantagem competitiva e lucratividade superior. Para Andrews (2006), a estratégia é um modelo de decisões que permite o alinhamento de políticas e ações organizacionais de acordo com objetivos econômicos e/ou não econômicos em relação aos públicos de interesse. Sob seu ponto de vista, a estratégia surge da identificação de uma oportunidade e vai definir todas as decisões subseqüentes a partir de um plano de longo prazo. Esses dois exemplos, tomados a partir de teorias formuladas por autores importantes da área de estratégia, ilustram a complexidade envolvida na mensuração de resultados estratégicos. Para Porter, o principal indicador de desempenho superior é a lucratividade, a despeito das ferramentas e técnicas gerenciais empregadas para aumentar a produtividade, a qualidade ou a velocidade organizacional. Para Andrews, entretanto, a lucratividade é mais um indicador de desempenho dentre outros, os quais devem ser escolhidos de acordo com os objetivos traçados pela estratégia empresarial.

A respeito do conceito de objetivo estratégico, mais especificamente, Hamel e Prahalad (2006) acreditam que esteja relacionado com uma obsessão de vitória em todos os níveis da organização. O objetivo estratégico, explicam os autores: (a) captura a essência da vitória, ou seja, é competitivamente focado; (b) é estável e, portanto, garante consistência às ações de curto prazo ao mesmo tempo em que mantém a atenção gerencial em novas oportunidades; e (c) estabelece uma meta que justifica esforço pessoal e comprometimento como, por exemplo, alcançar a liderança global. Sob esse ponto de vista, objetivos estratégicos geram um impacto motivacional que influencia todos os níveis hierárquicos e gera um ambiente propício à inovação: "Enquanto a visão tradicional de estratégia se concentra no grau de ajuste entre os recursos existentes e as oportunidades atuais, o objetivo estratégico cria uma falta de ajuste extrema entre recursos e ambições." (p.91). E, durante o percurso que vai do

lançamento do objetivo à sua conquista, metas intermediárias vão sendo propostas ao criarem-se desafios corporativos de médio prazo.

A questão dos resultados organizacionais, conforme demonstra o quadro de estudos do campo de estratégia brevemente delineado, deve estar vinculada às escolhas teóricas de pesquisadores e ao contexto organizacional escolhido como foco do estudo. Entretanto, uma característica peculiar a estudos recentes da área de estratégia, conforme apontam Bulgacov *et al.* (2007), está no uso quase exclusivo de indicadores contábeis e financeiros para a mensuração dos resultados organizacionais. E, embora a importância da mensuração de indicadores não-econômicos seja crescentemente reconhecida pela literatura da área, ainda são raros os exemplos práticos do uso deste tipo de medidas, o que contribuiria para ampliar o conceito de resultado estratégico.

Brito e Vasconcelos (2004) também comentam a respeito da dificuldade de medição do sucesso empresarial e da falta de consenso em torno do método adequado de mensuração de desempenho na literatura em estratégia. Os autores mencionam a importância de uma linha de pesquisa engajada nessa tarefa, a análise de componentes de variância do desempenho, comentada no próximo subitem.

#### 2.4.2.1 A análise de componentes da variância do desempenho

A técnica de análise de componentes da variância do desempenho propõe a decomposição da dispersão do desempenho – considerado como a razão entre o lucro contábil, antes de impostos e custos financeiros, e os ativos totais da empresa – associando-na a grupos de fatores comuns, entre esses o ramo de negócios, as influências macroeconômicas, o ano, dentre outros. Estudos de componentes da variância, segundo Brito e Vasconcelos (2004), têm apresentado resultados consistentes e indicam que os fatores associados à firma individual são preponderantes na explicação da heterogeneidade do desempenho. Dentro dessa linha de pesquisa – e com base na Economia Industrial – Porter se destaca ao reconhecer elementos

potencialmente determinantes da lucratividade da firma individual: o grau de competição das empresas dentro do grupo, diferenças de escala das empresas dentro do grupo estratégico, diferenças nos custos de mobilidade associados à entrada no grupo estratégico e habilidade da empresa em executar operacionalmente a estratégia desejada.

Segundo Brito e Vasconcelos (2004), outras tradições teóricas em estratégia – a escola austríaca e a escola chamberliniana – ofereceram contribuições importantes para a compreensão do desequilíbrio econômico como fonte da heterogeneidade de desempenho nos mercados. Enquanto a escola austríaca chama a atenção para a normalidade do estado de desequilíbrio econômico contínuo e para a lucratividade como resultado da inovação, os chamberlinianos, por sua vez, enfatizam os recursos individuais como elementos determinantes de desempenhos diferentes e, portanto, fontes de vantagem competitiva. Na Visão Baseada em Recursos essas duas correntes de pensamento se fundem, e o desempenho superior sustentável é considerado o resultado da obtenção de recursos raros, custosos, de difícil imitação e adequadamente explorados por meio das capacidades organizacionais:

A ruptura conceitual operada na construção da *RBV*, em relação à organização industrial, se dá na origem do desempenho. Na tradição da organização industrial, predominam as causas exógenas da determinação do desempenho. Na perspectiva da *RBV*, são os fatores internos à firma [...] que determinam, em última instância, o desempenho (BRITO; VASCONCELOS, 2004, p.113, grifos dos autores).

Corroborando a teoria da *RBV*, estudos de componentes de Variância de Desempenho desenvolvidos entre 1985 e 1997 por diversos autores chegaram à conclusão de que os fatores internos correspondem à maior parcela da influência encontrada sobre o desempenho (33 a 47%), seguida por fatores significativamente menos influentes como setor industrial, ano e corporação.

A principal contribuição da análise de componentes de variância de desempenho para o estudo da natureza multidimensional do conceito desempenho consiste na atenção dada aos múltiplos fatores potencialmente influentes no resultado organizacional. Por outro lado, o desempenho é mensurado em termos econômicos e,

portanto, não oferece solução para o problema da inclusão de indicadores não-econômicos na conceituação e operacionalização do construto.

### 2.4.3 Indicadores de Desempenho Organizacional no Campo de Estratégia

Segundo Barney (1996), embora as definições de estratégia sejam diversas, todas têm pelo menos um aspecto em comum: a preocupação com o impacto das estratégias sobre o desempenho da organização. Quanto ao conceito desempenho<sup>15</sup>, o autor relembra alguns trabalhos seminais das áreas de economia e organizações – dentre esses Simon (1976)<sup>16</sup>; Jensen e Meckling (1976)<sup>17</sup>; Coase (1937)<sup>18</sup>; Alchian e Demsetz (1972)<sup>19</sup> – enquanto contribuições fundamentais para sua definição. De acordo com estas contribuições, e considerando-se a evolução do campo de estratégia, desempenho pode ser definido como o resultado da comparação entre o valor criado pela organização em relação à expectativa de obtenção de valor por parte dos donos dos fatores de produção: capitalistas, trabalhadores, administradores, entre outros. Ou seja, a mensuração de desempenho verifica se o valor obtido é inferior, equivalente ou superior ao valor esperado.

Tradicionalmente, conforme apontado anteriormente, o grau de desempenho tem sido mensurado em termos econômicos derivados da teoria microeconômica. Além disso, os graus de desempenho são classificados considerando-se condições ambientais de perfeita competição e o resultado da aplicação dos recursos de produção

---

<sup>15</sup> Do verbo "*parfourmen*", a palavra inglesa performance significa originalmente "fazer, realizar, entregar".

<sup>16</sup> SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. 3.ed. New York, NY: The Free Press, 1976.

<sup>17</sup> JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, p.305-360, 1976.

<sup>18</sup> COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, n.4, nov. 1937.

<sup>19</sup> ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **American Economic Review**, v.62, p.777-795, Dec. 1972.

em comparação com o valor esperado pelos donos dos recursos de produção, como demonstra o Quadro 5, a seguir.

Em geral, sob esse ponto de vista, pressupõe-se que as diferenças obtidas entre diferentes organizações são explicadas, pelo menos em grande parte, por diferenças em suas estratégias. Teoricamente, portanto, empresas em situação de crescimento e geração de valor econômico acima do esperado desfrutam de algum tipo de vantagem competitiva derivada de uma estratégia única e diferenciada daquela utilizada por outras empresas em situação menos favorável.

QUADRO 5 - RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO DA EMPRESA, O USO DOS RECURSOS DE PRODUÇÃO E O VALOR GERADO

DESEMPENHO	USO DOS RECURSOS	VALOR GERADO
Desempenho econômico normal	A empresa aplica os recursos de produção na geração de valor econômico equivalente ao valor esperado pelos donos dos recursos de produção	Empresas em situação de estabilidade e sobrevivência
Desempenho econômico <i>abaixo</i> do normal	A empresa aplica os recursos de produção na geração de valor econômico abaixo do valor esperado pelos donos dos recursos de produção	Empresas em situação de crise e desaparecimento iminente
Desempenho econômico <i>acima</i> do normal	A empresa aplica os recursos de produção na geração de valor econômico acima do valor esperado pelos donos dos recursos de produção	Empresas em situação de crescimento e prosperidade

FONTE: Adaptado de Barney (1996)

Entretanto, conforme aponta o autor, esta definição de desempenho de base microeconômica e fundamentada no uso dos recursos de produção – embora conceitualmente interessante – é de difícil mensuração. Portanto, diversas técnicas de mensuração de desempenho têm sido desenvolvidas e aplicadas, cada qual com suas vantagens e limitações. Barney (1996) classifica quatro grandes abordagens na mensuração de desempenho, resumidas no Quadro 6, a seguir. Uma análise dos modelos de mensuração de desempenho tradicionalmente utilizados no campo empresarial, conforme apresentado no Quadro 6, permite também levantar outras considerações a respeito da relação entre desempenho e resultados organizacionais. Em primeiro lugar, sob o ponto de vista da mensuração de desempenho, os resultados

organizacionais podem ser classificados em termos do foco: interno ou externo. Se forem medidos pela MVA – Market Value Added (Valor Adicionado de Mercado), por exemplo, representam um indicador de valor econômico da empresa sob o ponto de vista externo.

QUADRO 6 - QUATRO ABORDAGENS TRADICIONAIS NA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL DE BASE ECONÔMICA

	INDICADORES	VANTAGENS	LIMITAÇÕES
SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL	<b>Sobrevivência Organizacional:</b> perenidade temporal, atendidas as condições de desempenho normal.	Facilidade de obtenção da informação, não há necessidade de informações detalhadas a respeito das condições econômicas da organização.	Dificuldade de determinação dos critérios de "morte" empresarial, principalmente em empresas de médio e grande porte; Dificuldade de definição das fronteiras organizacionais, principalmente em organizações que sofreram modificações radicais ao longo do tempo; Dificuldade de previsão a respeito das condições futuras de sobrevivência; Dificuldade de identificação de empresas com desempenho acima do esperado.
MEDIDAS CONTÁBEIS	<b>Índices de lucratividade:</b> Retorno sobre o investimento (ROI) ou retorno sobre o ativo (ROA); retorno sobre o patrimônio líquido (ROE); margem bruta de lucros; lucro por ação (EPS); índice preço/lucro das ações, entre outros. <b>Índices de liquidez:</b> coeficiente de liquidez; coeficiente de liquidez imediata. <b>Índices de alavancagem financeira:</b> índice de endividamento; índice de dívida/patrimônio. <b>Índices de atividade:</b> rotatividade dos estoques; contas a receber.	Facilidade de divulgação das informações contábeis e comparabilidade com outras empresas; Capacidade de condensar quantitativamente uma grande quantidade de informações a respeito das operações empresariais.	Muitas vezes a escolha dos métodos de contabilidade e de quais indicadores serão escolhidos reflete preferências e interesses dos administradores. Por exemplo, um gerente pode reduzir os gastos com P&D para aumentar os ganhos em curto prazo, porém compromete os resultados futuros. O foco de curto prazo das medidas contábeis pode criar um viés, no sentido de incluir alguns investimentos de longo prazo como custos, sem considerar o potencial de retorno; Dificuldade de contabilizar recursos intangíveis.
STAKEHOLDERS	<b>Crítérios de avaliação utilizados por cada grupo de interesse da empresa:</b> consumidores, funcionários, gestores, altos executivos, fornecedores, parceiros, sociedade, entre outros stakeholders.	Permitem visualizar diferentes dimensões e níveis do desempenho organizacional. Permitem avaliar a respeito do uso dos recursos na criação de valor.	Dificuldade de agregação de múltiplos indicadores; Dificuldade de estabelecer inter-relações entre os múltiplos indicadores; Fornece uma visão "relativa" e parcial de desempenho.
PRESENT-VALUE MEASURES	<b>Indicadores financeiros:</b> Fluxo líquido de caixa ( <i>Net Cash Flow</i> ) ou relação entre fluxo de caixa e custos de investimento em um determinado período de tempo.	Permite avaliações longitudinais, de longo-prazo. Refere-se diretamente ao valor criado para os acionistas. É uma medida com grande aproximação da definição de desempenho econômico apresentada no Quadro 4.	Envolve a necessidade de antecipação de valores que podem ser de difícil obtenção empírica, especialmente no caso de inovações e ambientes dinâmicos e incertos; Os critérios para o cálculo no <i>NCF</i> podem variar de empresa para empresa; Incongruências entre o <i>Capital Asset Pricing Model (CAPM)</i> utilizado como base para o cálculo do <i>NFC</i> e pesquisas empíricas.

FONTE: Adaptado de Barney (1996, tradução livre)

Outra dimensão inferida a partir da análise das abordagens de mensuração do desempenho diz respeito ao grau de mensurabilidade dos indicadores em termos de corte temporal: em sua maior parte, os indicadores de desempenho são medidas retrospectivas ou transversais, indicando foco nos resultados passados ou atuais, e pouca ou nenhuma possibilidade de prospecção com relação a resultados futuros. Além disso, os resultados previstos nos modelos de desempenho econômico tradicionais pressupõem diferenças de abrangência temporal entre os diferentes tipos de indicadores. Ao mesmo tempo, as medidas de desempenho econômico pressupõem diferentes graus de agregação de variáveis e variam das mais complexas às mais simples. A diferença, nesse caso, consiste na capacidade dos indicadores de desempenho refletirem a diversidade e a quantidade de ações organizacionais que resultaram em determinado valor. Aliás, uma das principais críticas aos indicadores contábeis consiste justamente na limitação em traduzir resultados de longo prazo e resultados intangíveis e também na dificuldade em equilibrar simplicidade – em termos de facilidade de cálculo e compreensão – com precisão em termos da exatidão com que capturam o valor econômico gerado.

Uma tentativa recente de superação das limitações dos índices contábeis – provavelmente os mais populares entre as abordagens apresentadas no Quadro 6, tem sido o desenvolvimento de medidas de valor agregado tais como o EVA® (*Economic Value Added*) ou Valor Econômico Adicionado, correspondente ao ganho final depois de descontados os custos do capital utilizado para gerar os lucros. Esta medida foi desenvolvida e registrada pela empresa de consultoria norte americana Stern & Stewart & Co. e vem sendo considerada como um dos melhores indicadores de governança corporativa. De acordo com Rocha e Selig (2001), a aplicação do EVA® no contexto de um sistema de remuneração variável implantado pela gestão baseada no valor (*VBM – Management Based Value* ou Gestão Baseada no Valor), permite substituir alvos contábeis por alvos econômicos e ampliar temporalmente a visão de resultados em todos os níveis organizacionais. Além disso, sendo a remun-

neração variável definida de acordo com a hierarquia empresarial – nível corporativo, nível das unidades de negócios e nível operacional – cada funcionário percebe que sua remuneração depende do efeito de sua própria atividade sobre o valor gerado para os acionistas. Um dos principais diferenciais deste tipo de indicador de desempenho, portanto, é o impacto potencial na cultura e no comportamento organizacionais, em particular no alinhamento dos processos de decisão entre os diversos níveis hierárquicos.

Entretanto, segundo os especialistas, mesmo que representem avanços consideráveis no campo da mensuração de desempenho, medidas econômicas de valor agregado tais como o EVA – dentre estas SVA, CVA, TSR, REVA, AEVA, CFROI<sup>20</sup> – conservam algumas das principais desvantagens dos indicadores contábeis de desempenho empresarial: inibição de investimentos importantes, mas com impacto imediato no valor dos indicadores; exclusão da perspectiva não-financeira; limitações quanto à incorporação de variações ambientais tais como o índice de inflação, entre outras.

Outra dificuldade na área de estratégia consiste no crescimento da importância dos ativos intangíveis, como observam Pace *et al.* (2003), característica do final do século XX. A principal limitação da utilização de medidas financeiras como variável dependente de desempenho organizacional é o foco nos resultados passados, ou seja, são indicadores de ocorrência de criação de valor e não estão focados na capacidade de agregar valores futuros. Propõe-se, portanto, o desenvolvimento de medidas proativas que auxiliariam na tarefa de prevenir, antecipar e influenciar

---

<sup>20</sup> SVA – *Shareholder Value Added*, CVA – *Cash Value Added*; TSR – *Total Shareholder. Return*; REVA – *Refined Economic Value Added*; AEVA – *Adjusted Economic Value Added*; CFROI – *Cash Flow Return of Investments*.



resultados futuros, na forma de indicadores de tendência. O Balanced Scorecard<sup>21</sup> é um exemplo de sistema de mensuração que combina medidas financeiras e não-financeiras. Seus criadores perceberam que o estabelecimento de medidas estabelece foco para o futuro e comunica importantes mensagens com relação à direção da organização para o futuro, constituindo-se, portanto, muito mais em um projeto de mudança que propriamente de mensuração. Entretanto, conforme apontado anteriormente, a busca por medidas de desempenho que extrapolam as tradicionais medidas financeiras esbarra em dificuldades metodológicas que passam pela superficialidade da conceituação teórica e seguem até a dificuldade de definição de um conjunto de medidas adequadas, capazes de operacionalizá-lo.

A respeito do aspecto temporal do conceito de desempenho, Meyer (2003, p.20) aponta como uma das principais características práticas do conceito original de desempenho econômico a idéia de antecipação de conquistas e/ou ações a serem realizadas no decorrer do tempo:

No dia-a-dia da gestão das firmas, nós utilizamos a definição de desempenho do dicionário no momento em que definimos metas e acompanhamos o grau em que vão sendo atingidas, mas também utilizamos a definição econômica de desempenho quando estimamos medidas de valor de mercado para a empresa. No campo acadêmico, nós misturamos a definição do dicionário com as definições econômicas de desempenho.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> O Balanced Scorecard é considerado por alguns autores como uma releitura da APO. Apresentado por Robert Kaplan e David Norton em meados dos anos 90, o BSC é uma ferramenta de prestação de contas desenvolvida com base em fatores de sucesso relacionados ao consumidor. O objetivo do BSC é auxiliar na transformação da missão organizacional em ação. Teoricamente, os indicadores de resultado permitem mensurar o grau de sucesso na concretização dos objetivos organizacionais. Uma de suas principais contribuições é a incorporação de indicadores não-financeiros e a busca por um equilíbrio entre a influência potencial de consumidores, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologia, entre outros fatores, na criação de valor. A principal dificuldade de aplicação do BSC é sua complexidade em termos de operacionalização e incorporação à cultura empresarial.

<sup>22</sup> Tradução livre de: *"In the day-to-day management of firms, we use the dictionary definition of performance by setting targets and comparing accomplishments to these targets, but we also use the economic definition of performance when driving measures of shareholder value into the firm. In academic research, we mix the dictionary and economic definitions of performance."*

Outro aspecto levantado por Meyer diz respeito à possibilidade de medidas operacionais – diretamente observáveis – funcionarem como variáveis preditoras de medidas financeiras e econômicas. O autor lembra que estudos recentes têm demonstrado que esta possibilidade é maior em firmas menores, entretanto diminui consideravelmente em grandes empresas. E explica a forma como as grandes empresas multidivisionais têm procurado encontrar a relação entre medidas operacionais e medidas financeiras: basicamente, essas empresas têm utilizado duas formas: (a) de cima para baixo, implementando medidas como EVA para verificar o desempenho de unidades estratégicas de negócios e (b) de baixo para cima, por meio da criação de medidas não-financeiras agregadas tais como satisfação do consumidor, por exemplo. Em firmas com unidades de negócios independentes esses dois tipos de solução podem funcionar com certo sucesso. Entretanto, o processo de mensuração se torna mais complexo em organizações cujas unidades de negócios são interdependentes e especializadas.

Quanto ao uso das medidas de desempenho na gestão empresarial, o autor identificou como propósitos principais: avaliar o passado, inferir o futuro, comparar, somar os resultados obtidos "de baixo para cima" na organização, identificar o grau de contribuição de cada área organizacional para os resultados agregados, compensar a contribuição, motivar novas contribuições, controlar processos organizacionais. Medidas de avaliação do valor de mercado, por exemplo, servem para inferir o futuro, ao mesmo tempo em que contribuem para definir o tipo de compensação que os altos executivos receberão por seus esforços. Além disso, permitem a comparação entre diferentes empresas. Medidas financeiras, por sua vez, servem para avaliar o passado, para motivar colaboradores, gerentes e executivos e também para comparar diferentes unidades de negócios. E, ainda, pode-se dizer de medidas não-financeiras tais como inovação, por exemplo, que estão especificamente relacionadas a uma determinada área da organização e podem servir a diversos propósitos em função do ciclo de vida organizacional, dentre outros fatores. Uma medida de desempenho "ideal", teoricamente, seria aquela capaz de suprir ao mesmo tempo todos os

propósitos para os quais as medidas de desempenho são utilizadas no contexto organizacional. Entretanto, na falta de uma medida "ideal", analistas de mercado e administradores precisam escolher entre as medidas disponíveis:

Por um lado, analistas de mercado freqüentemente ignoram informações básicas contidas em relatórios financeiros, assim como medidas sofisticadas tais como *EVA*, dividendos correntes, ganhos dos competidores, entre outras similares. Por outro lado, de acordo com pesquisa do *Ernst & Young's Center for Business Innovation*, os analistas consideram as medidas não-financeiras com muito mais peso do que se imagina, mas os pesos conferidos às medidas não-financeiras variam dramaticamente de indústria para indústria. Por exemplo, a força do desenvolvimento de novos produtos é muito maior na indústria farmacêutica do que em outras indústrias (MEYER, 2003, p.35-36).<sup>23</sup>

Meyer aponta para um paradoxo das grandes organizações: seu sucesso leva ao crescimento, o qual por sua vez conduz à especialização interna. O resultado da especialização é a dispersão interna de uma quantidade cada vez maior de medidas de desempenho. E crescimento e especialização, portanto, aumentam proporcionalmente o desafio do desenvolvimento de medidas prospectivas de desempenho econômico capazes de agregar as múltiplas medidas de desempenho provenientes dos indivíduos, das equipes de trabalho, das unidades de negócio, enfim, dos múltiplos níveis organizacionais: "Hoje, é claro, a insatisfação com medidas de desempenho é endêmica – a maior parte das medidas é considerada deficiente, e não apenas as medidas financeiras das unidades de negócios." (p.40). Em grande parte, segundo o autor, o descontentamento se refere à dificuldade em encontrar medidas de desempenho comprovadamente preditoras do valor de mercado das organizações.

---

<sup>23</sup> Tradução livre de: "On the one hand, analysts' earnings forecasts often ignore basic information contained in financial statements as well as more sophisticated measures like *EVA*, current dividends, competitors' earnings, and the like. On the other hand, according to research done by *Ernst & Young's Center for Business Innovation*, analysts tend to weight non-financial measures more heavily than is generally supposed, but the weights attached to different non-financial measures vary dramatically from industry to industry. For example, strength in new product development is weighted more heavily in pharmaceuticals than in other industries."

Quanto às medidas não-financeiras e sua incorporação nos modelos de mensuração de resultados, busca-se identificar, em primeiro lugar, a relação de causalidade – seqüencial ou circular – entre medidas financeiras e não-financeiras. A Sears, por exemplo, desenvolveu um modelo de previsão de resultados financeiros com base em medidas de satisfação dos colaboradores e satisfação dos consumidores. E, embora o modelo venha comprovando adequação prática, um dos problemas identificados por Meyer consiste na diferença entre as medidas de satisfação e as ações efetivas que são capturadas por meio dessas medidas: "Portanto, [...] [a Sears] não consegue visualizar os custos relacionados a essas medidas porque não sabe quais ações produzem essas medidas e qual o custo dessas ações." (p.44).

Entretanto, apesar das limitações inerentes às medidas não-financeiras, cresce o interesse por novas medidas, assim como cresce também a diversidade de medidas utilizadas pelas empresas. Em particular, cresce o interesse por medidas que capturem o valor de mercado da empresa e por medidas que indiquem os custos relacionados à cada atividade organizacional. Ao mesmo tempo, críticos da proliferação indiscriminada de medidas de desempenho acreditam que a capacidade de produzir medidas de desempenho tem sido mais rápida do que a capacidade de distinguir aquelas que contêm informação relevante sobre o desempenho econômico das firmas:

Nossa habilidade em fazer inferências sobre o desempenho econômico é limitada por dois fatores: o grande número de medidas de desempenho existentes e a dificuldade de relacionar as medidas financeiras tradicionais com as atividades realizadas na base da organização ou, ao contrário, de agregar essas medidas não-financeiras de forma a demonstrar o valor econômico gerado pela organização como um todo (MEYER, 2003, p.48).<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Tradução livre de: "Our ability to make inferences about economic performance is limited by two further factors: the vast array of performance measures that now exist and the difficulty of cascading standard financial measures from the top to the bottom of the organization while rolling up a large number of non-financial measures from the bottom to the top."

#### 2.4.4 Considerações gerais sobre o conceito desempenho nos estudos de estratégia

Concluindo-se esta seção, seguem algumas considerações gerais sobre o conceito desempenho no campo de estudos de estratégia:

- a) O campo da estratégia surge para estudar o contexto de competição entre empresas com fins econômicos e, portanto, o principal resultado considerado nos estudos sob a perspectiva tradicional é a obtenção do lucro;
- b) Resultados organizacionais são construtos multidimensionais de cuja definição depende o curso de ações e decisões que caracterizam a estratégia organizacional. Chandler (1962), considerado um dos autores seminais da área, define o conceito nessa mesma direção, ao definir estratégia como a determinação dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa e a adoção dos cursos de ação e de alocação dos recursos necessários para realizar esses objetivos. Por objetivos o autor se refere a resultados como crescimento, otimização no uso dos recursos e geração de retorno sobre o capital;
- c) A partir da análise dos pressupostos originais do conceito de estratégia e sob o ponto de vista das teorias mais difundidas no campo, os resultados organizacionais podem ser considerados com base em duas dimensões: (1) a definição dos tipos de resultados pretendidos e declarados, como por exemplo: diversificação, inovação, flexibilidade, rentabilidade, participação de mercado, entre outros e (2) a mensuração do grau em que esses resultados foram atingidos, incluindo-se a mensuração da capacidade interna de elaboração e implementação das ações estratégicas planejadas;
- d) Os resultados organizacionais podem ser considerados efeitos de uma cadeia de relações causais na medida em que dizem respeito a mudanças planejadas e implementadas; estas mudanças, por sua vez,

podem ser traduzidas sob a forma de ações (aquilo que a organização se propõe a *fazer*) ou sob a forma de estados futuros (aquilo que a organização quer *se tornar*). Portanto, na visão tradicional, os resultados organizacionais estão diretamente relacionados a melhorias globais de desempenho nas áreas consideradas estratégicas e no alcance da sobrevivência em longo prazo. Ainda sob este ponto de vista, os diferentes níveis estratégicos – corporativo, de negócios e funcional – deveriam ser perfeitamente alinhados e conectados por conjuntos de estratégias coerentes entre si. Alguns autores diriam que se trata de uma visão egocêntrica de organização, auto-centrada, racional, burocrática, formal, sistemática e rotinizada;

- e) A heterogeneidade no desempenho das firmas foi explicada, inicialmente, por duas correntes teóricas que ainda marcam os trabalhos da área e que têm como base, respectivamente, (i) a estrutura do ramo de negócios e (ii) os recursos e capacidades das firmas individuais. A principal implicação dessas explicações é a pressuposição da possibilidade de controle efetivo sobre fatores ambientais e/ou sobre os recursos e capacidades internos;
- f) A identificação entre estratégia e planejamento, a despeito do desenvolvimento posterior de conceitos alternativos, continua forte no desenho das pesquisas acadêmicas e nos trabalhos prescritivos da área de gestão estratégica; predomina, também, a aplicação de princípios estratégicos fundamentados na racionalidade como forma de alcançar o controle sobre os elementos potencialmente intervenientes no desempenho econômico das firmas;
- g) Uma implicação prática da análise de definições alternativas de estratégia em relação ao estudo dos resultados organizacionais diz respeito à inclusão de níveis de análise, fenômenos, eventos, variáveis e categorias de análise anteriormente ignorados ou minimizados no

projeto das pesquisas pioneiras em estratégia, entre esses: o papel dos interesses e valores individuais, o grau de controle da organização sobre resultados e recursos, o impacto da interação entre fatores ambientais, para citar apenas alguns. Por outro lado, a análise dos modelos tradicionais permite a realização de inferências a partir da análise de indicadores de desempenho organizacional já utilizados, os quais indicam possibilidades já testadas de observação do fenômeno;

- h) Ainda considerado como variável dependente na maior parte das pesquisas da área, o conceito desempenho demanda a realização de pesquisas fundamentadas em hipóteses de causalidade circular, tal como propõe, por exemplo, a teoria institucional; demanda, também, a inclusão de elementos mediadores e moderadores das relações de causalidade propostas no desenvolvimento e teste de hipóteses de pesquisa;
- i) As organizações podem dar origem a efeitos pretendidos e não-pretendidos como consequência de ações e decisões planejadas ou não planejadas. Ou seja, admite-se que nem todas as ações e decisões organizacionais são deliberadas ou estão coerentemente alinhadas com propósitos hierarquicamente superiores e/ou explícitos sob alguma forma de planejamento formal. Portanto, resultados organizacionais podem ser tão emergentes quanto as estratégias que lhes deram origem e diferem entre si quanto: (i) ao grau de intencionalidade com que foram obtidos; (ii) ao propósito para o qual foram obtidos; (iii) ao tipo e/ou grau de contribuição dos diferentes agentes e/ou áreas organizacionais para a sua obtenção; (iv) à sua origem na hierarquia organizacional; (v) ao grau de importância ou participação dos indicadores de desempenho em relação a propósitos hierarquicamente superiores; (vi) aos recursos necessários à sua obtenção; (vii) aos seus efeitos diretos e indiretos; (viii) ao impacto dos fatores ambientais em relação

à sua obtenção; (ix) ao tipo e grau de mensurabilidade a que podem ser submetidos, entre outros critérios de diferenciação;

- j) Os indicadores de desempenho utilizados em pesquisas da área de estratégia são predominantemente quantitativos e, em sua maior parte, buscam refletir – a despeito de suas limitações – o valor agregado resultante do conjunto de ações organizacionais; busca-se, cada vez mais, o desenvolvimento de medidas de desempenho com capacidade de, ao mesmo tempo, refletir e prever o valor de mercado da empresa, além de indicar custos relacionados às atividades organizacionais.

## 2.5 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS, RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA

De acordo com especialistas na previsão de tendências sociais e econômicas, o atual momento histórico é caracterizado pela mudança de uma mentalidade industrial materialista para uma mentalidade pós-industrial pós-materialista. Sob esse ponto de vista, cresce na sociedade ocidental a preocupação com questões como participação social, consciência ambiental e exercício da cidadania. Nesse contexto, discussões a respeito da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) têm sido propostas, inclusive entre autores das áreas de organizações e estratégia, como um tema de relevância crescente na formulação de estratégias empresariais e fator determinante no alcance de legitimidade organizacional.

Inserida em um contexto de diminuição da intervenção do estado na execução direta de atividades de bem-estar social, a RSE passa a ser vista como um instrumento essencial a ser considerado pelas estratégias deliberadas de empresas privadas, em particular no atendimento de demandas sociais dos diversos públicos de interesse. Empresas multinacionais instaladas nos países em desenvolvimento, por exemplo, são cada vez mais cobradas a adotarem uma postura eticamente responsável e inclusive em termos de participação de atores locais nos processos decisórios, na alocação de recursos e na avaliação de resultados. Segundo Grayson e Hodges (2002, p.63),



"a iniciativa privada, como principal força do crescimento e do desenvolvimento, é hoje o centro das atenções e traz consigo maiores responsabilidades e outras expectativas sobre sua conduta." Uma mudança nos valores sociais e no modo como a sociedade em geral avalia o resultado das empresas, portanto, levou à consolidação e concretização do conceito de RSE.

Orchis *et al.* (2002) mencionam a importância de Oliver Sheldon (1923)<sup>25</sup> na ampliação do conceito de administração e de sua relação com a sociedade. Em "Filosofia da Administração", Sheldon sugere que cada administrador deveria adotar três princípios básicos: (1) utilizar políticas e métodos industriais para conduzir ao bem-comum; (2) levar sempre em consideração os mais altos princípios morais na aplicação da justiça social à prática industrial e (3) responsabilizar-se por tomar a iniciativa de elevar os padrões éticos e concepções de justiça social (WHETTEN; RANDS; GODFREY, 2002).

Na Universidade de Harvard, a preocupação com o ensino formal da Responsabilidade Social Empresarial foi introduzida na década de 40, quando começaram a surgir os primeiros artigos a respeito do tema. A partir dos anos 90, como lembram Whetten, Rands e Godfrey (2002), testemunhou-se um crescimento da preocupação com a identificação e a formalização dos princípios fundamentais da RSE, incluindo a necessidade de refinamento das medidas de desempenho social e o estudo de práticas exemplares de "negócios socialmente responsáveis". Entre as décadas de 80 e 90, lembram os autores, a pesquisa da RSE se concentrou no relacionamento entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro. O principal objetivo era a demonstração empírica da hipótese de que o desempenho social é um determinante do bom desempenho econômico. Entretanto, a direção da relação de causalidade entre essas variáveis ainda não foi completamente esclarecida:

---

<sup>25</sup> SHELDON, Oliver. **The Philosophy of Management**. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1923.

[...] muitos desses estudos são metodologicamente fracos e a robustez de seus achados é colocada em dúvida. Por exemplo, Wood e Jones (1995) atribuem parte da ambigüidade desses resultados à inversão equivocada das variáveis independente e dependente e a falta de dados disponíveis a respeito de variáveis intervenientes teoricamente relevantes (p.381).<sup>26</sup>

Contudo, e apesar do clima favorável à participação das organizações na resolução dos problemas sociais, a preocupação com a RSE nos negócios tem sido alvo de calorosos debates entre críticos e defensores. Passando pela variedade de conceitos<sup>27</sup>, a literatura sobre o assunto abrange opiniões conflitantes: enquanto alguns autores defendem a RSE como solução para problemas de sustentabilidade das organizações e da sociedade em longo prazo (KEY; POPKIN, 1998), outros são enfáticos em afirmar que não é razoável imaginar que as empresas sejam capazes de atender a demandas sociais, ambientais e, ainda assim, manter níveis suficientes de sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais hostil (ANSOFF, 1981; GRAY, 2002).

Defensores da RSE, tais como Pascal Lamy, *ex-EU Trade Commissioner*, afirmam que há correlação direta entre os princípios sociais e ambientais da organização e seu desempenho financeiro (SWIFT; ZADEK, 2002). Segundo esta corrente de pensamento, cada vez mais a responsabilidade social das empresas extrapola suas obrigações legais, o que vem de encontro ao pensamento de outros autores defensores do aumento dos lucros como único propósito da empresa.

---

<sup>26</sup> Tradução livre de: "[...] *many of these studies are methodologically weak and the robustness of their findings is thus in doubt. For example, Wood and Jones (1995) attribute some of the ambiguity in these results to a mismatching of independent and dependent variables and the lack of available data on theoretically relevant intervening variables.*"

<sup>27</sup> A Responsabilidade Social ainda é um conceito em aberto, sujeito a diversas interpretações, como demonstra a literatura até o momento: "obrigação de alinhar as ações da organização com os fins e valores da sociedade" (Bowen), "implementação de direitos sociais" (Srouf), "obrigação legal e/ou contribuição caridosa" (Votaw), "fator importante de sustentabilidade" (Drucker), entre outros.

O Instituto Ethos, um dos principais agentes responsáveis pela divulgação do conceito de RSE no Brasil, foi fundado em 1998 e possui mais de mil e trezentas organizações associadas, cujo faturamento somado representa cerca de 25% do PIB brasileiro. De acordo com o fundador do instituto, Oded Grajew (2002 *apud* MEIO&MENSAGEM, 2002), a RSE hoje já se tornou critério para fundos de investimento e para a realização de transações comerciais de diversos tipos. Além disso, outro indicador do interesse empresarial pela responsabilidade social é a busca crescente por certificações. Um exemplo é a SA 8000, norma que trata de questões relacionadas ao uso da mão-de-obra infantil, à segurança e saúde do trabalhador, à liberdade de associação, à discriminação, à remuneração e às horas extras.

No discurso de autores contemporâneos brasileiros (TOLDO, 2002; ORCHIS *et al.*, 2002), prevalece a crença de que as estratégias empresariais baseadas na responsabilidade socioambiental são compatíveis e desejáveis para o desenvolvimento sustentável. De forma geral, argumentos a favor da responsabilidade social nos negócios encontram fundamento na idéia de que uma sociedade melhor tem mais condições de fornecer lucro às empresas. Além disso, os autores argumentam que ações ligadas ao bem-estar da sociedade melhoram a imagem pública da empresa, evitam a necessidade de regulamentação governamental excessiva, previnem o agravamento de problemas sociais graves e, acima de tudo, são eticamente desejáveis. Por outro lado, conforme apontado anteriormente, argumentos contrários à responsabilidade social das organizações fazem sérias restrições à viabilidade de ações empresariais que não visem o lucro, sob o risco de paralisar os negócios e aumentar proibitivamente os preços. De acordo com este ponto de vista, a ação socialmente responsável não é finalidade da empresa, possui custos incomensuráveis e pode aumentar de forma indevida o poder das empresas sobre os recursos da sociedade (CERTO; PETER, 1993; ASHLEY, 2002).

### 2.5.1 Áreas e Temas de Interesse Acadêmico no Estudo da Responsabilidade Social Empresarial

Segundo Whetten, Rands e Godfrey (2002), ativistas sociais e grupos de interesse têm exercido pressão crescente sobre ações e estratégias empresariais. Ao mesmo tempo, o impacto das interações relacionais sobre questões de legitimidade institucional tem contribuído para aumentar a preocupação das empresas em relação ao cumprimento de responsabilidades mais amplas da empresa com a sociedade:

Pesquisadores da relação entre empresas e sociedade identificaram quatro responsabilidades genéricas das empresas. Estas abrangem um espectro amplo de 'obrigações', incluindo criação de riqueza, obediência às leis e regulações, medidas proativas para evitar danos e solução de problemas sociais (p.374).<sup>28</sup>

Os autores diferenciam os conceitos de Desempenho Social Corporativo (*Corporate Social Performance*), Resposta Social Corporativa (*Corporate Social Responses*) e Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility*). De acordo com essa classificação, o Desempenho Social Corporativo corresponde ao comportamento atual em relação às questões sociais, pode ser utilizado para se referir aos resultados ou impactos sociais das ações empresariais e envolve algum tipo de mensuração do resultado desejado ou pretendido. No caso da Resposta Social Corporativa, diz respeito às ações tomadas pela empresa, as quais objetivam ou causam efetivamente um impacto sobre uma questão social. A Resposta Social Corporativa seria, portanto, uma espécie de soma das respostas sociais corporativas em relação a uma variedade causas sociais. Para a Responsabilidade Social Corporativa os autores propõem um conceito mais amplo, envolvendo as expectativas sociais a respeito do comportamento moralmente esperado em relação às ações empresariais.

---

<sup>28</sup> Tradução livre de: "*Business and society scholars have identified four generic responsibilities of business. These encompass a wide spectrum of 'duties', including creating wealth, obeying laws and regulations, avoiding harm, and ameliorating social ills.*"

Quanto aos estudos nas áreas acima relacionadas, os autores destacam quatro grandes temas de interesse acadêmico: (1) Princípios Organizadores ou por que as empresas devem desenvolver práticas de cidadania corporativa; (2) Processos Organizacionais ou como as empresas têm gerenciado suas interações com o ambiente externo; (3) Questões Sociais ou quais são as principais demandas dos agentes de mudança social em relação à atuação das empresas; e (4) Relações entre Empresas e Governo ou quais as implicações das interações entre empresa e governo para o desenvolvimento de práticas corporativas socialmente responsáveis.

O primeiro campo de estudos, denominado Princípios Organizadores, tem múltiplas origens – filosofia, economia, ciências políticas, direito, sociologia, psicologia, estudos organizacionais – e procura desvendar as motivações e demandas da cidadania corporativa. Os principais temas abordados incluem Ética nos Negócios, Ideologias, Valores e Atitudes e Responsabilidade Social Corporativa. Este último é o tema de maior repercussão. De acordo com seus primeiros defensores, a implantação das práticas de RSC contribuiria para reduzir a necessidade de regulamentação governamental, para desenvolver uma sociedade mais forte, para a condução de negócios de sucesso, para melhorar a reputação das empresas, para atrair e reter recursos humanos qualificados e, ainda, para transformar problemas sociais em oportunidades de negócios.

O segundo campo de estudos, Processos Organizacionais, concentra seus esforços em verificar de que forma as empresas administram suas interações com o ambiente externo. Entre os principais temas abordados incluem-se: desempenho social corporativo, responsividade social corporativa, gestão de crises, gestão de stakeholders e governança corporativa. A origem dessa área de investigação se encontra nas áreas de estratégia e política empresarial, comportamento organizacional, teoria organizacional, psicologia, sociologia e ciências políticas. Os autores acreditam que os modelos teóricos de desempenho social corporativo propostos por estudiosos da área falham em duas áreas. Primeiro, porque falham em especificar adequadamente as relações entre os construtos-chave, o que impede o teste de hipóteses que faria

avançar os estudos da área. Em segundo lugar, porque falham em integrar efetivamente perspectivas normativas dentro do foco descritivo, ou seja, falta integração entre aspectos normativos-descritivos.

O terceiro campo de estudos, Questões Sociais, busca estudar o conteúdo motivador dos esforços empresariais na área social. Com base na investigação a respeito das demandas dos agentes de mudança social em relação à atuação das empresas, busca-se saber, no contexto das questões socialmente relevantes, qual o propósito das interações entre a empresa e seus stakeholders. A principal dificuldade dos estudos dessa área é abranger a crescente amplitude e variedade de temas que emergem a cada período. Entre esses, citem-se: sustentabilidade ambiental, ecologia, trabalho e família, sexo e gênero, violência e direitos humanos, espiritualidade e trabalho.

O quarto e último campo de estudos, Relações entre Empresas e Governo, considera a importância do governo como um caso particular – e especial – entre os demais stakeholders. Entre os temas de estudo dessa área incluem-se: os efeitos das ações governamentais sobre as empresas, formas de atuação não-política das empresas em resposta às ações governamentais e o envolvimento político das empresas. Em geral, as principais discussões giram em torno da regulamentação governamental e da reação das empresas a essas iniciativas. Alguns autores da área também desenvolveram tipologias de táticas de suporte às estratégias políticas empresariais utilizadas em diferentes contextos.

Para o futuro, os autores identificam como áreas e/ou temas de potencial interesse para o desenvolvimento teórico das áreas de estratégia e de organizações: (a) interações entre desempenho operacional organizacional e desempenho ético organizacional; (b) implicações da incorporação de princípios da RSE na condução das estratégias empresariais; (c) implicações da irresponsabilidade social e suas interações com outras variáveis da análise organizacional; (d) distinções conceituais entre reputação, imagem e identidade organizacional e suas interações com diferentes tipos de motivação para a atuação corporativa socialmente responsável; (e) interações entre a atuação empresarial socialmente responsável e a vantagem competitiva;

(f) impacto das relações interorganizacionais intersetoriais na solução de problemas sociais; (g) impactos sociais negativos da diminuição da competitividade de mercado e do aumento do poder das empresas individuais sobre os recursos econômicos, em detrimento do bem-estar social; (h) influência das causas sociais para a formação de nichos de organizações e surgimento de novas formas organizacionais; (i) utilidade da teoria institucional e da ecologia populacional no estudo da institucionalização da responsabilidade social empresarial e do crescimento de formas organizacionais impulsionadas pelo movimento da cidadania corporativa; (j) influência das práticas empresariais socialmente responsáveis sobre a gestão de recursos humanos.

Whetten, Rands e Godfrey ressaltam, ainda, a importância da conversação entre áreas para o sucesso dos empreendimentos acadêmicos:

Uma implicação dessas tendências [aumento dos problemas sociais e da demanda pela participação socialmente responsável das empresas] é a necessidade de convergência dos estudiosos de organizações em direção às questões e desafios associados às responsabilidades sociais das empresas (p.403).<sup>29</sup>

Se trata, portanto, de um campo de estudo propício à interseção entre diversas áreas do conhecimento, principalmente considerando-se as potenciais implicações das teorias para a prática administrativa e para a sociedade como um todo.

## 2.5.2 Tripé do Desenvolvimento Sustentável: Resultados Econômicos, Sociais e Ambientais

Para Smeraldi (2004), sustentabilidade é um termo inflacionado, de percepção ambígua e associações contraditórias. Entretanto, no atual mundo organizacional é utilizado como indicador de sucesso, além de ser considerado como um dos elementos

---

<sup>29</sup> Tradução livre de: *"One implication of these trends is that organizational scholars must become more conversant with the issues and challenges associated with the social responsibilities of business."*

determinantes da durabilidade e capacidade de adaptação dos empreendimentos. Os valores relacionados à ideia de sustentabilidade não são novos e incluem: sobrevivência do negócio, reputação perante o consumidor, capacidade de geração de novo valor agregado com tecnologia, redução do risco e aumento da eficiência no uso dos recursos. O que muda atualmente, na opinião do autor, é a crescente percepção de que a abrangência dos resultados organizacionais agregados extrapola as fronteiras das empresas e apresenta implicações diretas e indiretas em diversos níveis da vida social.

Nos campos acadêmico e empresarial, a sustentabilidade tem sido abordada com base no *triple bottom line*, ou tripé da sustentabilidade, composto por aspectos sociais, ambientais e econômicos. A Figura 2, a seguir, apresenta uma representação gráfica arbitrária dessas três dimensões de resultados organizacionais, com base no cruzamento dos aspectos: (a) grau de tangibilidade, (b) grau de mensurabilidade, (c) tipo de mensuração predominante e (d) grau de abrangência dos resultados em relação à organização e ao ambiente. As três espirais concêntricas simbolizam os três tipos de resultados organizacionais: ambiental, econômico e social. Enquanto os resultados econômicos são predominantemente quantitativos e tendem a apresentar maiores graus de tangibilidade e mensurabilidade, os resultados sociais foram posicionados nos dois quadrantes inferiores, representando a predominância da característica qualitativa dos indicadores e menor possibilidade de mensuração quantitativa. Os resultados ambientais foram posicionados ao centro da representação gráfica por terem sido considerados suficientemente diversificados em relação às dimensões da espiral. Ressalte-se, ainda, o objetivo ilustrativo do modelo face à dificuldade prática em categorizar diferentes tipos de resultados com base em um sistema de classificação arbitrário. Admite-se, portanto, a limitação da classificação em termos de representação dos fenômenos abordados e a existência de múltiplas e sobrepostas áreas de influência para os indicadores de desempenho econômico, social e ambiental.



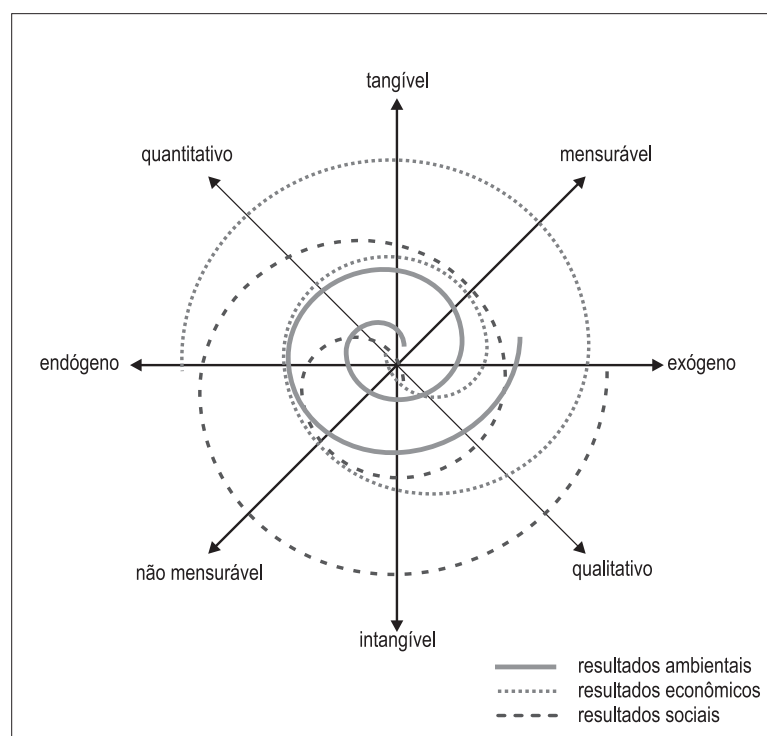


FIGURA 2 - ESPIRAL DE RESULTADOS - UMA PROPOSTA DE VISUALIZAÇÃO MULTIDIMENSIONAL DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS ECONÔMICOS, SOCIAIS E AMBIENTAIS

FONTE: Bulgacov *et al.* (2007, p.70)

Nos próximos subitens, as três áreas de resultados organizacionais consideradas no modelo do tripé da sustentabilidade – resultados econômicos, resultados sociais e resultados ambientais – são comentadas, destacando-se alguns dos principais indicadores de desempenho propostos pela literatura de RSE até o momento.

### 2.5.2.1 Resultado econômico

Considera-se o resultado econômico das organizações como aquele proveniente das ações relacionadas à produção, distribuição e consumo de bens e serviços. Dentre os diversos indicadores disponíveis para mensuração do resultado econômico, os financeiros e contábeis são os mais populares entre aqueles comumente utilizados para verificação da efetividade organizacional. A preferência se deve, em parte, à facilidade de comparação entre diferentes organizações com base em medidas quantitativas agregadas. São considerados indicadores de resultado do

desempenho econômico direto, de acordo com o GRI – *Global Reporting Initiative*<sup>30</sup> (2002): participação de mercado, evolução no percentual de vendas, cobertura geográfica, custo da matéria prima, custo dos produtos e serviços, cumprimento de contratos financeiros, política de remuneração, fontes de capital, retorno sobre o capital investido, total de impostos e taxas por área de atuação, subsídios recebidos, doações feitas à comunidade ou à sociedade civil e investimentos em infra-estrutura que beneficiem o desenvolvimento local. Com relação aos resultados econômicos indiretos, o relatório inclui as principais externalidades associadas aos produtos e serviços da organização.

As medições de desempenho econômico também podem ser classificadas em diversas categorias, as quais Hax e Majluf (1991, p.296) representam em seis grupos: Resultados Financeiros; Recursos Humanos; Tecnologia; Suprimento; Manufatura; e Marketing. Os resultados financeiros geralmente são submetidos a auditorias externas e representam os resultados econômicos da empresa como um todo. As medidas utilizadas podem ser indicadores do mercado de capitais, indicadores de rentabilidade e indicadores de risco, custo de capital e de crescimento. Os indicadores de capital permitem uma comparação entre a empresa e seus competidores, sendo normalmente utilizados: o valor patrimonial por lote de ações, lucro por lote de ações, valor de mercado, preço da ação por lucro e preço das ações dividido pelo valor patrimonial. As medições de rentabilidade, por sua vez, mostram a habilidade da empresa em gerar lucros. Os indicadores mais utilizados, segundo os autores, são: lucro líquido, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre ativos, margem bruta, margem operacional, margem líquida e equivalente patrimonial sobre o lucro líquido. Indicadores de liquidez também vêm sendo utilizados, buscando demonstrar a capacidade da empresa em saldar as suas dívidas. Ainda de

---

<sup>30</sup> Global Reporting Initiative (GRI) é uma iniciativa internacional multilateral que visa desenvolver e disseminar um modelo de comunicação sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais dos negócios. Website oficial: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

acordo com os autores, medições de risco, custo de capital e crescimento podem ser realizados a partir do coeficiente beta (de risco financeiro e operacional), grau de alavancagem, relação do capital de terceiros sobre o patrimônio líquido e passivo circulante sobre o exigível total. O desempenho na gestão de recursos humanos vem sendo monitorado pelo número de empregados, treinamentos ofertados, absenteísmo e *turnover*. Segundo os autores ainda é rara a apresentação de indicadores relacionados à satisfação do empregado no local de trabalho. Os indicadores de desempenho relacionados à tecnologia também vêm sendo utilizados por pesquisadores em estratégia. Entre esses, pode-se destacar a velocidade de inovação tecnológica, os investimentos em P&D, a quantidade de novos produtos e o grau de diversificação em tecnologia. Outra área de estudos que vem crescendo recentemente está relacionada ao suprimento e à logística. Novas configurações organizacionais, com fortes tendências à terceirização, vêm gerando um novo grupo de indicadores de suprimento, tais como desempenho do custo, desempenho do serviço ofertado, desempenho da qualidade e indicadores de relacionamento. As medições relacionadas à manufatura, por sua vez, geralmente são realizadas por profissionais de Engenharia de Produção e avaliam o custo da operação de manufatura, a taxa de atendimento no prazo correto, a qualidade dos produtos e a flexibilidade da planta. Finalmente, outra área profícua em termos de indicadores está relacionada aos aspectos de marketing, com indicadores relacionados ao desempenho do produto, sensibilidade de preços, aceitação da marca, participação no mercado, entre outros indicadores que permitem avaliar os resultados da empresa perante o consumidor. Uma outra proposta de composição de resultados de marketing inclui ainda: receita das vendas, volume das vendas (quantidade), participação relativa no mercado de atuação, lucros, espaços destinados pelos canais de distribuição e grau de fidelidade dos consumidores.

### 2.5.2.2 Resultado social

O resultado social, considerado aqui como aquele referente ao impacto das interações entre empresas, indivíduos e grupos humanos também é objeto de desdobramento em discussões empresariais e acadêmicas. Considera-se que cada vez mais os grupos sociais se organizam em torno de seus próprios interesses e cobram atitudes proativas por parte das empresas sobre as quais exercem alguma influência.

São considerados indicadores de resultado do desempenho social, de acordo com o GRI (2002): a quantidade de empregos diretos e indiretos gerados, o respeito às leis trabalhistas, a política de benefícios extra-legais, o grau de participação dos empregados nas decisões organizacionais, a política de saúde e segurança, a política de treinamento e educação e a preocupação com a diversidade e os direitos humanos. São mencionados, ainda, a inclusão social de minorias, o direito à livre associação, o combate ao trabalho escravo e infantil, as relações com a comunidade, o combate à corrupção, o respeito às políticas de competição e preço socialmente justas e a participação na política. Com relação aos produtos e serviços, foram incluídos na proposta de classificação do GRI a preocupação com a saúde e a privacidade do consumidor, além do uso responsável da publicidade.

Percebe-se, ainda, com relação à dimensão social de resultados organizacionais, um aumento na preocupação com a reputação de marca, com o respeito às culturas locais e com a obediência às normas e leis de cada país. Um aumento recente da diversidade étnica-cultural nos quadros de recursos humanos das multinacionais pode ser explicado, também, como resultado da necessidade de compreender mercados diversificados.

Ainda no campo dos resultados sociais diretamente relacionados a aspectos competitivos, um dos fenômenos comentados na literatura atual diz respeito à formação de redes sociais, cujas características podem abranger a quantidade de elos, a extensão das relações, o potencial de acesso a recursos e a intensidade das redes, tanto em termos de frequência de interação quanto de duração e proximidade.

De acordo com Borgatti e Foster (2003), capital social é um termo adequado como sinônimo de resultado das relações sociais e se refere ao valor das conexões sociais. São considerados resultados do capital social no contexto da administração: poder, liderança, mobilidade, emprego, desempenho individual e de grupo, criatividade, empreendedorismo, confiança. Com relação às alianças entre empresas, os autores ressaltam o impacto deste tipo de arranjo sobre desempenho de *start-ups*, aprendizagem organizacional e inovação.

### 2.5.2.3 Resultado ambiental

De acordo com Carrieri (1999), a gestão ambiental tem se configurado como um ponto de estrangulamento das estratégias organizacionais. A busca por padrões de produção condizentes com a proposta de um desenvolvimento sustentável global tem gerado propostas, acordos e encontros internacionais em torno do tema. Aliás, as preocupações de caráter ambiental vêm se tornando fator diferenciador da competitividade empresarial: "Nas mais diversas organizações, tem se tornado necessário o desenvolvimento de mudanças estratégicas que sejam capazes de equacionar uma gestão ambientalmente sustentável com a dinâmica industrial estabelecida." (p.79).

O resultado da preocupação com um projeto global em torno da sustentabilidade tem gerado duas tendências, segundo o autor: uma delas consiste na mudança de aspectos da dinâmica produtiva em resposta a pressões regulativas e a outra consiste na adoção de políticas de gestão ambiental como estratégia de aumento da competitividade, voltada à exploração de oportunidades de mercado e concomitante criação de novas demandas mercadológicas. O consumo desigual dos recursos naturais entre países desenvolvidos e em desenvolvimento acaba gerando formas de escassez que tornam esses mesmos recursos cada vez mais "estratégicos" no sentido de preço e disponibilidade. Interesses econômicos e demandas ambientais entram em cena em meio a disputas que envolvem questões de sustentabilidade global:

[...] vários grupos e fatores, como também suas ações, têm favorecido o estabelecimento de políticas ambientais com influência no delineamento do desenvolvimento econômico; de políticas de gestão ambiental para as mais diversas organizações e a manutenção da preocupação ecológica como uma realidade ideológica para toda a sociedade (CARRIERI, 1999, p.83).

O chamado *Ecobusiness* surge também como forte área de investimentos e fonte de vantagem competitiva. Clegg e Hardy (1998) concordam ao afirmarem que o ambiente natural tem recebido crescente reconhecimento enquanto interesse-chave da organização e fonte importante de vantagem competitiva. A chamada indústria ecológica tem aumentado a preocupação das empresas com o impacto ambiental de suas atividades, mas ao mesmo tempo tem gerado novas oportunidades de negócios. Grayson e Hodges (2002) afirmam que as indústrias ecológicas devem movimentar mais de 600 bilhões de dólares em 2010. Entre as áreas que mais se destacam estão a busca por novas fontes de energia, técnicas de reciclagem, arquitetura de transportes e aplicações de tecnologia genética. Segundo Smeraldi (2004, p.9),

Redução de desperdício, transformação de resíduos em matéria-prima, baixa intensidade de energia, substituição de materiais, redução no transporte, redução em outros custos de transação são todos exemplos de atividades que não apenas podem contribuir para melhorar o desempenho de um negócio, mas também podem se tornar um negócio.

São considerados indicadores de resultado do desempenho ambiental, de acordo com o GRI (2002): o tipo e a quantidade de materiais usados no sistema produtivo, o tipo e a quantidade de lixo e outros produtos potencialmente poluentes produzidos, as fontes de energia, o uso e reutilização da água, a política de gerenciamento da biodiversidade local, a política de prevenção de acidentes ambientais. Internamente, a chamada gestão da qualidade ambiental invade as organizações brasileiras e interfere na formação de arranjos organizacionais, na criação de novas funções administrativas e, ainda, como elemento a ser considerado nas decisões organizacionais. Entre os benefícios da estratégia ecologicamente orientada, de acordo com Carrieri (1999), podem-se citar: redução de custos pela diminuição do uso de recursos, reciclagem de materiais, aumento das receitas como resultado do

lucro marginal dos produtos verdes, desenvolvimento de novos mercados com maiores barreiras para a competição, melhoria da imagem institucional, desenvolvimento da criatividade organizacional, abertura para novas mudanças, acesso ao mercado externo, proteção contra multas e taxas. Por outro lado, deixar de lado as preocupações ambientais pode gerar prejuízos em termos de boicote, reputação maculada, multas governamentais e dificuldades de exportação.

### 2.5.3 Conseqüências Éticas das Novas Dimensões de Resultados Organizacionais

De acordo com Scharf (2004, p.129), um fenômeno em particular se acentuou no fim do século XX: "os investidores estão cada vez mais interessados no comportamento das empresas onde colocam o seu capital." É a explosão dos chamados fundos éticos, os quais priorizam ações de companhias com práticas sociais ou ambientais consideradas socialmente relevantes. Esses fundos têm um papel fundamental ao direcionarem recursos financeiros para empresas que agem adequadamente de acordo com determinados padrões. No Brasil, o primeiro fundo ético voltado para investidores locais foi o *Ethical*, lançado em novembro de 2001 pelo Banco Real, empresa adquirida pelo grupo holandês ABN Amro. Segundo Pinedo (2003):

Nas bolsas de valores, o índice da Dow Jones já leva em conta a sustentabilidade das empresas e a Nasdaq propõe regras que contemplem a ética. No Brasil, organizações como o Ethos e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) têm desenvolvido inúmeros e importantes programas e protocolos para a promoção de comportamentos éticos nas empresas (PINEDO, 2003, p.4).

O momento atual, de instabilidade constante nos valores sociais e, em especial, de progressivo compartilhamento do poder estatal com as grandes empresas multinacionais, cria a necessidade de constante revisão nas normas internacionais de conduta e nos processos de monitoração do cumprimento a estas normas. Prova do interesse crescente por este assunto é a pressão da sociedade civil organizada pela

realização de auditorias externas em multinacionais e o surgimento recente de diversas versões de códigos de conduta empresariais internacionais<sup>31</sup>.

Investidores, empregados e comunidade em geral estão reivindicando uma participação cada vez maior na prestação de contas das ações sociais das empresas. Portanto, o papel do ensino da Ética na formação acadêmica das escolas de negócios é crucial, pois é função da educação orientar os futuros administradores quanto aos aspectos morais e sociais, os quais têm sido freqüentemente esquecidos nas práticas organizacionais. A onda de escândalos corporativos no início do século XXI vem comprovar a existência de lapsos éticos na formação dos dirigentes de grandes empresas, e embora seja exigida dos trabalhadores maior capacitação em termos de habilidades e competências, nem sempre há contrapartida de representatividade nos processos de decisão e no acesso à informação (ADLER, 2002; CHILD, 2002; GIOIA, 2002; KOCHAN, 2002).

Com relação à atuação de multinacionais em países em desenvolvimento, uma das sugestões de Child (2002) é de que seja feita uma reforma geral na formação acadêmica das futuras lideranças, para que os dirigentes aprendam a dar voz aos parceiros locais e compreendam peculiaridades regionais dos países nos quais irão atuar. De acordo com documento publicado pela *Business for Social Responsibility* (BSR, 2003), um programa interno de treinamento em ética empresarial pode contribuir para a segurança da reputação da empresa, para a melhora de seus índices financeiros e para a criação de uma cultura corporativa global. Teoricamente, funcionários cientes dos valores éticos da empresa teriam melhores condições para tomar decisões eticamente alinhadas com os objetivos estratégicos e com a cultura de sua organização.

---

<sup>31</sup> "Neste contexto, podem ser vistos: o Código Básico de Práticas Laborais do ICFTU (1997); o Overview of global developments and Office activities concerning conduct codes, social labelling and other private sector initiatives addressing labour issues, de novembro de 1998; o Global Compact das Nações Unidas, que foi uma iniciativa do Secretário Geral da ONU, Kofi Annan, que data de 1999; a versão revisada das Diretivas da OCDE para Empresas Multinacionais, que data de junho de 2000 (WICK, 2001), entre outros." (PIAZZA, 2002, p.13).



Outro assunto emergente na área da ética empresarial diz respeito aos *códigos de conduta*, os quais podem ser definidos "[...] como toda declaração de princípios e valores (mesmo que não éticos) corporativos que buscam definir a conduta da corporação" (PIAZZA, 2002, p.7). De acordo com pesquisa da autora, o conceito de código de conduta abrange tanto os documentos desenvolvidos pela própria organização quanto os documentos externos – provenientes de associações comerciais, firmados através de parcerias com *stakeholders* ou resultantes de negociações intergovernamentais – adotados como padrão. Os códigos também variam quanto ao conteúdo, profundidade da abordagem e público-alvo, havendo uma certa preferência pela abordagem de assuntos menos polêmicos e de maior consenso. Com relação às normas trabalhistas, a maior parte das empresas multinacionais faz menção às convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), um padrão internacionalmente reconhecido por vários países, empresas e sociedade civil. A este respeito, Piazza (2002) reforça a importância de instrumentos tradicionais de regulação internacional para multinacionais tais como a Declaração Tripartite da OIT de Princípios para Empresas Multinacionais e Política Social ou as Diretivas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para Empresas Multinacionais.

Com lembra Andrews (2005, p.66), "Os resultados quantificáveis da atividade gerencial são sempre muito mais visíveis do que a qualidade e as conseqüências futuras dos meios pelos quais são obtidos.". O autor sugere que o problema da ética empresarial seja considerado sob três aspectos: (a) o desenvolvimento do executivo como pessoa moral; (b) a influência da empresa como ambiente moral e (c) as ações necessárias para construir a rodovia que leva ao desempenho econômico e ético. Segundo o autor, a dificuldade de avaliação com relação aos valores morais e ao desempenho ético impede que haja suficiente controle sobre as sucessivas camadas hierárquicas e sobre as possíveis conseqüências cumulativas das ações individuais e organizacionais. O desafio é estabelecer uma estratégia que defina

tanto os propósitos econômicos quanto os padrões de competência, qualidade e humanidade das atividades organizacionais:

A estratégia organizacional deve incluir metas não-econômicas. A estratégia econômica é a combinação ótima das oportunidades de mercado e dos produtos de empresa com seus recursos e competências diferenciadoras. [...] Mas a estratégia econômica é viabilizada quando se decide que tipo de organização se pretende para empresa – seu caráter, seus valores esposados, seus relacionamentos com os clientes, empregados, comunidades e acionistas (ANDREWS, 2005, p.73).

O autor lembra, ainda, que os valores pessoais e propósitos éticos dos líderes empresariais são elementos de todas as decisões estratégicas, ainda que nem sempre estejam explícitos.

### 3 DESCRIÇÃO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO

#### 3.1 ESQUEMAS DE CLASSIFICAÇÃO NAS CIÊNCIAS SOCIAIS: CONCEITO E DESENVOLVIMENTO

A respeito da importância dos métodos e esquemas de classificação no desenvolvimento de tipologias e taxonomias em Ciências Sociais, Bailey (1994, p.1) afirma: "[A classificação] é um processo fundamental não somente da conceituação, da linguagem e da fala, como também da matemática, da estatística e da análise de dados em geral."<sup>32</sup> De acordo com o autor, pode-se definir classificação como a ordenação de entidades em grupos ou classes, com base em suas similaridades. Estatisticamente falando, trata-se de minimizar a variância intra-grupo e de maximizar a variância entre-grupos. O objetivo, portanto, é a criação de grupos distintos entre si e ao mesmo tempo internamente homogêneos com relação às características utilizadas com base para a classificação. Quando baseada em apenas uma dimensão ou característica a classificação é unidimensional, enquanto na classificação multidimensional são utilizadas múltiplas dimensões, em geral correlacionadas ou relacionadas. Classificações também podem ser qualitativas ou quantitativas, em função da necessidade ou não de quantificação dos casos para a composição das classes.

Ainda segundo Bailey, "classificação é ao mesmo tempo um processo e um resultado. Pode-se falar, portanto, tanto do processo de classificação como da classificação depois de realizada." (p.2).<sup>33</sup> E a adequação de uma classificação,

---

<sup>32</sup> Tradução livre de: "*Classification is arguably one of the most central and generic of all our conceptual exercises. It is the foundation not only for conceptualization, language, and speech, but also for mathematics, statistics, and data analysis in general. Without classification, there could be no advanced conceptualization, reasoning, language, data analysis or, for that matter, social science research.*"

<sup>33</sup> Tradução livre de: "[...] *classification is both a process and an end result. We may thus speak both of the process of classification and of a classification so formed.*"

conforme explica o autor, está diretamente relacionada à adequação das dimensões ou variáveis sobre as quais é realizada e, portanto, a identificação das características fundamentais do fenômeno a ser classificado constitui etapa essencial do processo. Para tanto, métodos indutivos e dedutivos podem ser úteis à escolha dos elementos que farão parte do sistema de classificação.

Quanto aos procedimentos de classificação, segundo o autor, pode-se agrupá-los em três níveis de análise: (a) conceitual, quando apenas conceitos são classificados; (b) empírico, quando entidades empíricas são classificadas e (c) misto, quando conceitos e entidades empíricas são combinadas. Nesse último caso, as entidades empíricas são classificadas de acordo com um quadro conceitual pré-concebido.

Quanto às regras básicas dos processos de classificação, incluem-se a exaustividade e a exclusividade. A exaustividade significa a inclusão de classes apropriadas para todos os objetos a serem classificados, enquanto a exclusividade pressupõe a existência de apenas uma classe correta para cada objeto, ou seja, um mesmo objeto não pode pertencer a duas classes ao mesmo tempo. Outras regras dos processos de classificação incluem: simplicidade de forma e conteúdo ou facilidade de compreensão; parsimônia ou redução da complexidade de fenômenos multidimensionais em níveis adequados ao desenvolvimento de descrições, análises, e interpretações de dados; pertinência ou adequação do sistema de categorias às intenções da investigação; objetividade e fidelidade ou facilidade de replicação da classificação obtendo-se os mesmos resultados; e produtividade ou fertilidade do sistema de classificação em termos de inferências, dados e geração de novas propostas de pesquisas (BAILEY, 1994; FONSECA JÚNIOR, 2005).

Bailey (1994) cita como principais vantagens das classificações: (i) a funcionalidade descritiva dos instrumentos de classificação, no sentido de contribuírem para a formulação de teorias a respeito dos fenômenos sociais; (ii) o potencial de redução da complexidade de fenômenos sociais; (iii) o potencial de identificação de similaridades e diferenças em relação a aspectos relevantes escolhidos de acordo com

o objetivo da classificação; (iv) o potencial de identificação de dimensões relevantes do fenômeno sob investigação, com base nas quais poderão ser desenvolvidas tipologias.

No próximo subitem, são apresentadas propostas recentes de esquemas de classificação conceitual das dimensões do conceito desempenho.

### 3.2 PROPOSTAS RECENTES DE CLASSIFICAÇÃO CONCEITUAL DAS DIMENSÕES DO CONCEITO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Estudos recentes a respeito da natureza multidimensional do conceito desempenho organizacional são raros na literatura das áreas de organizações e de estratégia. Por outro lado, alguns autores têm buscado desenvolver classificações multidimensionais do conceito desempenho. Uma das principais áreas de estudo da natureza multidimensional do conceito desempenho tem sido o campo de investigações de resultados de exportações no contexto do marketing internacional, objeto de estudo de Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000). De acordo com os autores, o desempenho nas exportações é uma das áreas mais amplamente pesquisadas e ao mesmo tempo menos compreendidas e mais controversas no campo do marketing internacional. A partir da análise de estudos empíricos, os autores criticam o uso das medidas de desempenho encontradas e defendem a utilização da abordagem contingencial como solução para as dificuldades de consistência e conflito entre os resultados das pesquisas. Outros resultados da meta-análise incluem: (a) a constatação da predominância do uso do conceito desempenho como variável dependente e (b) o desenvolvimento de um sistema de classificação do uso do conceito desempenho na área de exportações.

Conforme pode-se observar no Quadro 7, a seguir, as abordagens na mensuração do desempenho das exportações no campo dos estudos de marketing internacional foram classificadas em três dimensões: (a) operacionalização: inclui o significado conferido ao desempenho (efetividade, eficiência ou adaptabilidade), o quadro de referência para avaliação do desempenho (desempenho no mercado doméstico, evolução no tempo, desempenho da indústria ou concretização das

metas pré-definidas), a importância dos stakeholders na definição de indicadores de desempenho (se orientada internamente, com foco no competidor ou com foco no cliente) e o horizonte ou corte temporal considerado na mensuração (desempenho histórico, desempenho atual ou perspectiva de futuro); (b) amostragem: inclui a unidade de análise (a corporação, o empreendimento de exportação ou um determinado produto/linha de produtos) e o escopo ou nível de análise (todos os mercados de exportação, uma região geográfica ou um único país); (c) coleta de dados: inclui a fonte dos dados (primários ou secundários) e o modo de abordagem (objetivo ou subjetivo).

QUADRO 7 - ABORDAGENS NA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES NO CAMPO DOS ESTUDOS DE MARKETING INTERNACIONAL – RESUMO DOS ESTUDOS

CATEGORIA	VARIÁVEL	FREQÜÊNCIA DE USO (%)
Operacionalização	Dimensões de Desempenho	
	Efetividade	88
	Eficiência	39
	Adaptabilidade	3
	Quadro de Referência	
	Mercado doméstico	67
	Tempo	51
	Indústria	11
	Metas da própria organização	11
	Perspectiva dos Stakeholders	
	Orientada internamente	93
	Foco no competidor	7
	Foco no cliente	0
	Horizonte Temporal	
	Desempenho Histórico	52
Desempenho Atual	76	
Perspectiva de Futuro	2	
Amostragem	Unidade de Análise	
	Corporativa	78
	Empreendimento de exportação	11
	Produto/Linha de produtos	4
	Escopo de Análise	
	Todos os mercados de exportação	77
	Região Geográfica	1
Um único país	16	
Coleta de Dados	Fonte de Dados	
	Primários	89
	Secundários	5
	Modo de Abordagem	
	Objetivo	74
Subjetivo	47	

FONTE: Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000, p.499, tradução livre)

A classificação proposta permite observar a multidimensionalidade do conceito desempenho na medida em que sinaliza para a existência de diferentes atributos ou propriedades considerados pelos pesquisadores no desenho de suas investigações e, ainda, diferencia esses elementos de acordo com as categorias propostas. E, embora algumas das propriedades sejam específicas ao contexto dos estudos de desempenho de exportações, a classificação fornece pistas a respeito de elementos a serem considerados em um quadro mais abrangente, aplicável a estudos de desempenho em outras áreas de estudos organizacionais, como por exemplo a separação entre aspectos relacionados à "operacionalização" – incluindo elementos relacionados ao significado atribuído ao conceito e a elementos condicionantes da forma de conceituação – e à amostragem e coleta de dados.

Quanto à pertinência da classificação proposta, com base na descrição da metodologia utilizada pelos autores, não ficam claros os critérios utilizados. Entretanto, é possível inferir que houve uma tentativa de separação entre decisões relacionadas à base teórica – "o que" seria mensurado – e decisões metodológicas – "como" seria realizada a mensuração. Quanto à qualidade da classificação proposta, ressalta-se a restrição das "variáveis" àquelas encontradas efetivamente nas pesquisas analisadas pelos autores, desconsiderando-se a possibilidade de desdobramento das categorias de análise por meio da inclusão de outros atributos. Por exemplo, poderiam ter sido incluídos outros tipos de stakeholders sob a variável "perspectiva dos stakeholders" ou, ainda, poderia ter sido incluída uma categoria "mista" na "variável" fonte de coleta de dados.

Carneiro *et al.* (2005) também destacam a importância do tema desempenho organizacional e a persistência de controvérsias em torno de sua conceituação e operacionalização, bem como sua complexidade. A respeito da multidimensionalidade do desempenho organizacional, os autores reforçam a necessidade do uso de métricas adequadas, de uma compreensão mais ampla a respeito da natureza do conceito e de maior reflexão em relação às implicações do uso de diferentes tipos de medidas:

[...] um aumento na participação de mercado, por exemplo, poderia refletir diferentes fatores tais como (i) um determinado produto alcançou grande aceitação de mercado; (ii) a firma está "comprando" participação de mercado por meio de cortes nos preços ou de fortes investimentos em promoções ou (iii) um determinado produto substituiu outras categorias de produtos de outras empresas (CARNEIRO *et al.*, 2005, p.2).<sup>34</sup>

Os autores lembram, ainda, de outros pesquisadores defensores do uso de múltiplas dimensões na conceituação do desempenho organizacional e destacam algumas contribuições de análises anteriores a respeito das vantagens e desvantagens do uso de: indicadores financeiros *versus* indicadores operacionais; fontes de dados primárias *versus* fontes de dados secundárias; ponto de vista externo *versus* ponto de vista interno e medidas retrospectivas *versus* medidas prospectivas. Quanto à forma de mensuração do desempenho em pesquisas espíricas, de acordo com os autores, se destacam três tipos: o uso de uma única medida diretamente observável, o uso de múltiplas medidas não agregadas e diretamente observáveis ou o uso de escalas compostas por meio da agregação de múltiplas medidas.

Com o objetivo de contribuir para o avanço de um esquema conceitual capaz de esclarecer algumas das principais dimensões do fenômeno desempenho, Carneiro *et al.* sintetizaram estudos anteriores e desenvolveram um esquema conceitual multidimensional, conforme o Quadro 8, a seguir. Similar à proposta desenvolvida por Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000), o esquema de classificação de Carneiro *et al.* tem como propósito servir de guia para futuras pesquisas e como facilitador de esforços comparativos entre diferentes trabalhos. Metodologicamente, o esquema foi desenvolvido a partir de quadros analíticos propostos anteriormente pela literatura e a partir da análise de conteúdo de 150 artigos das áreas de estratégia, marketing, finanças, empreendedorismo e negócios internacionais cujo foco era o desempenho organizacional e temas relacionados. Justificou-se a importância de seu desenvolvimento

---

<sup>34</sup> Tradução livre de: "[...] an increase in market share, for example, might reflect such distinct facts as (i) the firm's product has had great acceptance in the marketplace; (ii) the firm is "buying" market share by cutting off prices or investing too heavily on promotions or (iii) the specific product category has substituted for other categories of products from other industries."



com base em duas dificuldades encontradas por pesquisadores ao utilizar o conceito desempenho: (1) a definição conceitual e (2) a mensuração do fenômeno. No campo Dimensões Conceituais foram incluídas propriedades que dizem respeito à natureza do conceito desempenho em relação a: ponto de vista do stakeholder, classes de medidas, quadro de referência e orientação temporal. No campo Dimensões Metodológicas foram incluídos: Unidade de Análise, Modo de Abordagem e Estrutura dos Indicadores.

QUADRO 8 - ESQUEMA CONCEITUAL PARA CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

DIMENSÕES CONCEITUAIS			
Ponto de vista do stakeholder	Classes de medidas	Quadro de referência	Orientação Temporal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acionistas</li> <li>• Clientes</li> <li>• Empregados</li> <li>• Administradores</li> <li>• Credores</li> <li>• Fornecedores</li> <li>• Channels</li> <li>• Parceiros de negócios</li> <li>• Comunidade local</li> <li>• Governo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Econômica</li> <li>• Mercadológica</li> <li>• Processos internos de negócios</li> <li>• Inovação e Aprendizagem</li> <li>• Estratégica</li> <li>• Social</li> <li>• Ambiental</li> <li>• Comportamental/situacional</li> <li>• Geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absoluto</li> <li>• Relativo (média do principal competidor; <i>benchmark</i>; outras UENs; objetivos/ metas pré-fixados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estática (passado recente, expectativas futuras)</li> <li>• Dinâmica (mudanças no passado recente, mudanças nas expectativas futuras)</li> </ul>
DIMENSÕES METODOLÓGICAS			
Unidade de Análise	Modo de abordagem	Estrutura dos Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• País/região</li> <li>• Indústria</li> <li>• A empresa como um todo</li> <li>• Divisões/UENs</li> <li>• Empreendimento (produto/mercado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo a partir de fontes secundárias ou primárias</li> <li>• Subjetivas a partir de fontes primárias (auto-avaliação, avaliação por competidores, avaliação por especialistas externos)</li> <li>• Subjetivas a partir de fontes secundárias (<i>case material</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores independentes (singulares ou múltiplos)</li> <li>• Escalas compostas (refletivas ou formativas)</li> </ul>	

FONTE: Carneiro *et al.* (2005, tradução livre)

Quanto à apresentação e crítica às dimensões propostas, pode-se destacar:

- a) O *Ponto de Vista do Stakeholder* procura identificar a qual(ais) grupo(s) de interesse está relacionado o conceito de desempenho utilizado na pesquisa. Considera-se, portanto, que os stakeholders devem ser considerados em um quadro de dimensões de desempenho na medida em que provêm recursos e/ou manifestam expectativas em relação ao desempenho organizacional. Além disso, enquanto alguns indicadores –

tais como aumento no valor de mercado – apresentam benefícios para diversos stakeholders, outros – tais como aumento de salários – podem representar conflitos de interesses entre os diversos grupos. O principal problema identificável a partir da análise dessa dimensão corresponde à sobreposição dos diferentes conceitos de desempenho em relação a múltiplos stakeholders, o que dificulta a identificação do(s) ponto(s) de vista adotado(s) nas pesquisas;

- b) As *Classes de Medidas* refletem a natureza do conceito com base na natureza do(s) indicador(es) de desempenho e foram divididas em: Econômica (verifica a efetividade da gestão dos recursos financeiros), Mercadológica (funciona ao mesmo tempo como indicador de sucesso no passado e como indicador de futuro sucesso), Processos internos de negócios (verifica eficácia e eficiência na execução das atividades operacionais; seus indicadores funcionam como elementos intervenientes na obtenção de outros resultados em outras classes), Inovação e Aprendizagem (verifica a adaptação de produtos e processos a novas condições ambientais), Estratégica (verifica em que medida objetivos amplos e de longo prazo estão sendo atingidos), Social (mensura o impacto de iniciativas organizacionais em prol do bem-estar social), Ambiental (verifica o impacto das ações ambientais em relação aos recursos naturais), Comportamental/situacional (verifica padrões de comportamento ou situações contextuais potencialmente influentes no desempenho) e Geral (captura uma visão agregada do desempenho na medida em que incorpora, ao mesmo tempo, aspectos de diversas classes de medidas). Analisando-se essa dimensão, verifica-se certo grau de sobreposição entre as classes propostas. Por exemplo, inovação ou participação de mercado podem ser objetivos estratégicos da empresa e, portanto, estariam incluídos em duas classes ao mesmo tempo;

- c) O *Quadro de Referência* representa o tipo de avaliação a que são submetidos os indicadores de desempenho, ou seja, se é possível ou não verificar em que medida/grau metas predeterminadas foram atingidas. Enquanto indicadores absolutos são comparados entre si ao longo do tempo (por exemplo, índice anual de lucratividade), indicadores relativos são comparados a alvos preestabelecidos ou comparativos. Nesse caso é possível observar em que grau a lucratividade de uma empresa está próxima da média do setor, por exemplo. O principal problema de utilização desta dimensão na análise de pesquisas é a dificuldade em identificar o quadro de referência utilizado tomando-se como base a descrição metodológica da pesquisa. No caso de fontes de dados primárias e subjetivas de satisfação, por exemplo, não é possível identificar o quadro de referência do respondente, a menos que o tipo de pergunta aplicada na pesquisa esteja suficientemente descrita por seu(s) autor(es);
- d) A *Orientação Temporal* – estática ou dinâmica – indica os critérios de mensuração de desempenho em relação ao período de tempo considerado. Indicadores estáticos são medidas agregadas – ou não – de condições organizacionais em um determinado período de tempo, enquanto indicadores dinâmicos observam variações/mudanças nos indicadores e indicam tendência de mudança futura dos indicadores de desempenho organizacional. Em ambos os casos é possível incluir indicadores retrospectivos ou prospectivos;
- e) A *Unidade de Análise* identifica as fronteiras geográficas, políticas, legais, funcionais ou teóricas tomadas como foco da mensuração de desempenho e inclui: país, região, indústria(setor), firma, divisão, UEN (Unidade Estratégica de Negócios) e Empreendimento de Produto-Mercado;
- f) O *Modo de Abordagem* diz respeito ao grau de independência dos indicadores de desempenho em relação à fonte dos dados. Dados objetivos são obtidos de fontes primárias ou secundárias e são caracte-

rizados pela independência em relação à fonte de dados. Dados subjetivos, por sua vez, são caracterizados pela influência da fonte de dados;

- g) *A Estrutura dos Indicadores* é a última dimensão proposta pelos autores e reflete o tipo de agregação de indicadores utilizada na operacionalização do conceito desempenho. Enquanto indicadores independentes – singulares ou múltiplos – refletem a preocupação com a mensuração paralela de diferentes aspectos do fenômeno, escalas compostas buscam combinar diferentes indicadores com base em suas inter-relações. As escalas compostas são reflexivas quando os indicadores observados são considerados efeitos da variável latente ou são formativas quando os indicadores observados são considerados como causas do desempenho da variável latente. No caso das escalas compostas, uma das principais dificuldades de aplicação da classificação aqui proposta é a falta de informação a respeito da direção de causalidade considerada pelos autores das pesquisas. Uma das soluções encontradas pelos autores é a identificação da presença de testes de correlação tais como o Alpha de Cronbach, o qual indicaria a presença de uma escala composta refletiva.

Quanto às limitações das medidas de desempenho atualmente utilizadas pelas pesquisas empíricas das áreas incluídas na meta-análise que deu origem ao esquema conceitual de classificação, os autores destacam: (i) a dificuldade de encontrar medidas não-controversas de desempenho sob o ponto de vista de diversos stakeholders; (ii) a dificuldade de comparação de medidas financeiras e contábeis sujeitas à manipulação de práticas gerenciais e contábeis; (iii) a dificuldade de incorporar fatores de risco às medidas econômicas mais tradicionais; (iv) a dificuldade de desenvolvimento de questionários e formulários de pesquisa que minimizem a imprecisão das medidas em função de equívocos de interpretação; (v) as dificuldades práticas de acesso a informações no campo de pesquisa; (vi) as limitações inerentes ao uso de medidas perceptuais *ex-post facto*, dentre outras. Os autores propõe, ainda, o

uso do esquema conceitual como base para reflexão a respeito de múltiplas possibilidades de conceituação e mensuração do conceito desempenho. E justificam sua importância com base na necessidade de compreensão das vantagens e limitações de cada dimensão de desempenho e também de cada medida, de acordo com o contexto teórico e empírico de aplicação.

A despeito de suas limitações, o esquema conceitual de Carneiro *et al.* contribui para o avanço da discussão a respeito da multidimensionalidade do construto desempenho organizacional e seu status nos campos de pesquisa relacionados – direta ou indiretamente – às áreas de estudos de organizações e de estratégia. Contribui também ao esclarecer dificuldades práticas e metodológicas do acesso multidimensional ao conceito no contexto de pesquisas científicas, chamando a atenção para a necessidade de reconhecimento dos indicadores adequados aos pressupostos teóricos das pesquisas empíricas. Dessa forma, defendem os autores, garante-se a validade das pesquisas e a possibilidade de comparação entre resultados obtidos por diferentes investigações.

### 3.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO

O Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho foi desenvolvido a partir da análise e síntese de propriedades do conceito desempenho inferidas a partir de trabalhos anteriores e da fundamentação teórica apresentada neste trabalho. Em um segundo momento, as propriedades identificadas foram agrupadas de acordo com suas similaridades e diferenças, dando origem a grupos de propriedades, denominados dimensões. As propriedades, portanto, correspondem a conjuntos de elementos, características ou atributos diretamente observáveis do construto, enquanto as *dimensões* correspondem ao resultado da agregação das propriedades em conjuntos mais amplos, de acordo com similaridades e diferenças entre suas características.

Uma primeira versão do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho foi submetido a pré-teste por meio do método de comparação constante<sup>35</sup>, a partir da análise de artigos selecionados do *corpus*<sup>36</sup> para análise comparativa entre pesquisas brasileiras e estrangeiras. A partir dos resultados do pré-teste, foram eliminadas três categorias de análise relacionadas à avaliação de resultados: agente-alvo dos resultados, agente responsável pela avaliação de resultados e quadro de referência. As categorias foram eliminadas em razão da impossibilidade de verificação desses dados a partir das descrições das pesquisas. Outras modificações posteriores, estas realizadas durante a análise do *corpus*, incluíram: (1) a exclusão das categorias "formativa direta", "formativa indireta", "refletiva direta" e "refletiva indireta", pois nem todas as pesquisas utilizam escalas compostas e, quando utilizam-nas, nem sempre é possível inferir a direção da causalidade dos indicadores de desempenho em relação ao construto latente; (2) a inclusão das categorias "multilinear direta" e "multilinear indireta" entre os padrões de atribuição causal, com o objetivo de permitir a inclusão de estudos que utilizam múltiplas relações de causalidade independentes entre si; (3) a inclusão de uma nova propriedade, o "status constitutivo da variável", com o objetivo de verificar a função do conceito desempenho no desenho da pesquisa, em relação à direção das relações de causalidade estabelecidas entre os conceitos; (4) a inclusão de uma nova propriedade, o "padrão de interação causal", com o objetivo de classificar os diferentes tipos de relacionamento entre o desempenho e os demais conceitos da pesquisa quanto aos níveis de análise utilizados e; (5) a separação da categoria de análise "socio-política" em "social" e "política", com o objetivo de aumentar a capacidade de discriminação entre pesquisas empíricas com foco específico nessas áreas de resultados.

---

<sup>35</sup> Movimento contínuo entre a construção do pesquisador e o retorno aos dados, até o processo ficar "saturado".

<sup>36</sup> Coleção ou conjunto de textos organizados para fins de pesquisa; equivale à noção de amostra da pesquisa social.

O método utilizado é similar ao utilizado pela *ground theory*, no qual as categorias de análise e agregação dos dados surgem a partir de comparação interna – entre similaridades e diferenças – e conforme o grau de conhecimento científico na área de estudo. Em áreas onde o estado do conhecimento é mais avançado, é possível encontrar categorias *theory driven*, ou seja, a partir de conceitos e relações entre conceitos anteriormente estabelecidas. O modelo de análise descrito a seguir, portanto, utiliza elementos e relações já estabelecidas anteriormente (*theory driven*) e propõe novos elementos e relações com base em levantamento bibliográfico e análise de conteúdo de pesquisas empíricas escolhidas para realização de pré-teste do modelo de representação (*ground theory*). Esse método se aproxima da noção de inferência abdutiva, ao combinar de forma criativa conhecimento teórico já existente com novos dados empíricos.

Com relação à agregação das propriedades sob a forma de dimensões do construto, foi observada, no estabelecimento das propriedades e dimensões do construto desempenho, a necessidade de criar categorias mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes. Além disso, as categorias foram desenvolvidas com base nos critérios de qualidade dos sistemas de classificação expostos no primeiro subitem deste capítulo. Ressalte-se, ainda, o foco do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho no modo como o conceito desempenho é definido mensurado em pesquisas das áreas de organizações e de estratégica. Ao contrário das propostas anteriores discutidas no subitem anterior, não foram incluídas categorias a respeito do modo como o conceito desempenho é utilizado pelas empresas e/ou organizações pesquisas. Este aspecto é particularmente importante na medida em que permite a aplicação do esquema conceitual à análise de pesquisas empíricas, evitando-se mudanças no foco da análise a partir de um mesmo sistema de classificação.

### 3.3.1 Propriedades e Dimensões do Conceito Desempenho

Conforme observação anterior, as *propriedades* correspondem aos elementos, características ou atributos diretamente observáveis do construto, as quais foram classificadas em:

- STATUS OPERACIONAL DO CONCEITO: verifica o status do conceito desempenho de acordo com a definição operacional utilizada na pesquisa;
- ÁREAS DE RESULTADO: verifica o status do conceito desempenho de acordo com áreas potenciais de impacto e/ou avaliação das ações organizacionais, divididas conforme o foco predominante da definição operacional utilizada na pesquisa;
- ABORDAGEM TEÓRICA: identifica a perspectiva teórica que serve como base para a definição operacional do conceito desempenho;
- TIPOS DE DADOS: identifica a natureza dos dados utilizados para mensuração do desempenho, quanto ao grau de dependência em relação à fonte dos dados e ao grau de originalidade em relação à disponibilidade dos dados;
- UNIDADE DE ANÁLISE: identifica o nível de observação utilizado para coleta de dados, quanto ao grau de interdependência entre os seus elementos;
- NÍVEL DE ANÁLISE: identifica o nível de generalização ou de inferência utilizado para mensuração do conceito, quanto ao grau de interdependência entre os seus elementos;
- TIPO DE ANÁLISE DOS DADOS: verifica o resultado agregado das escolhas do pesquisador em relação à natureza da realidade, ao papel da ciência na apreensão dos fenômenos da realidade, aos critérios de legitimidade na escolha dos problemas e soluções a serem buscados no campo científico e aos critérios para a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa mais adequadas a cada caso;

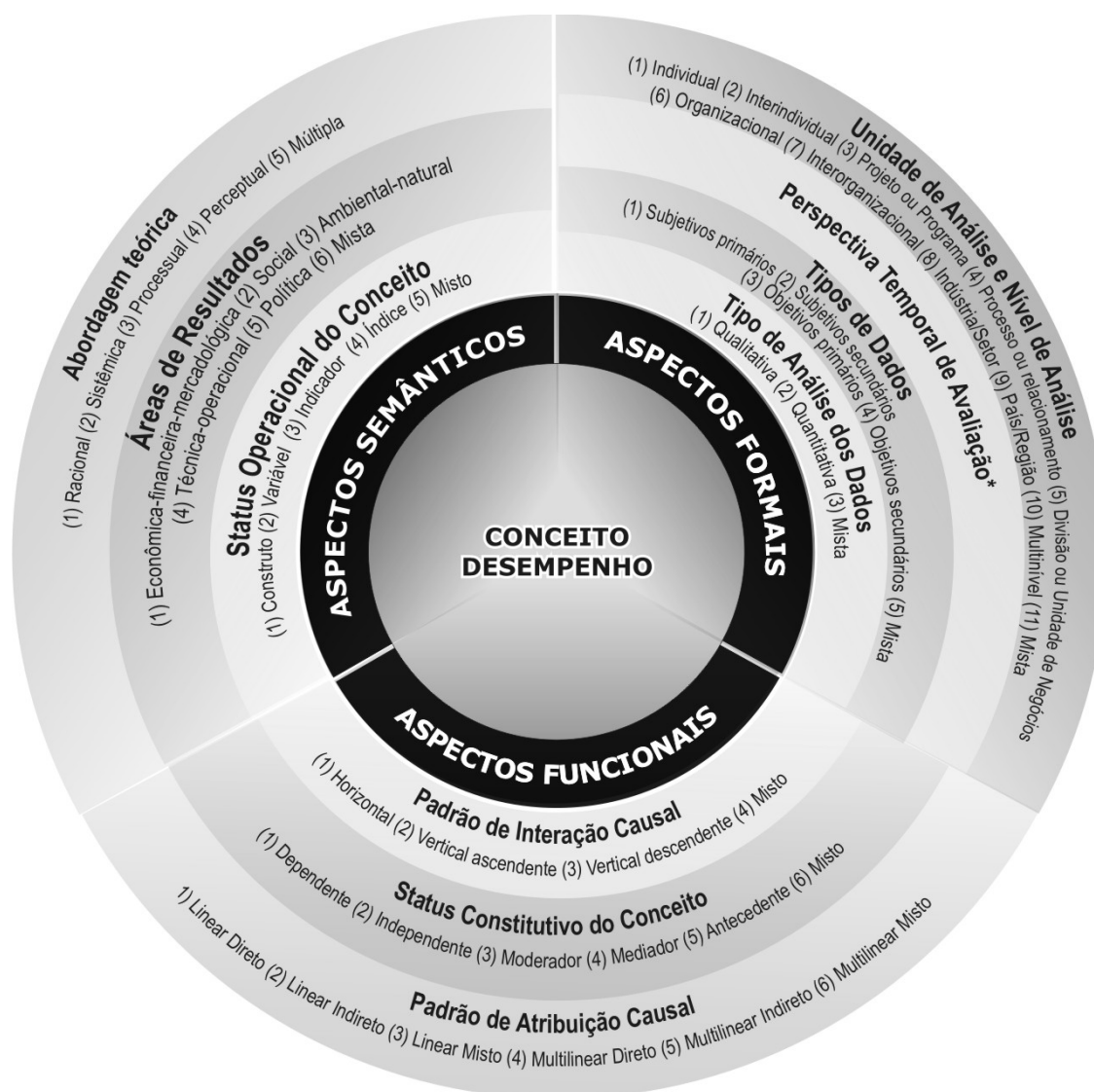


- PERSPECTIVA TEMPORAL DE AVALIAÇÃO: verifica o corte temporal utilizado no desenho da pesquisa;
- PADRÃO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL: verifica padrões (1) na quantidade de relações de causalidade estabelecidas; (2) no grau de interdependência das relações de causalidade estabelecidas e (3) na presença de conceitos intervenientes na composição das relações de causalidade estabelecidas;
- STATUS CONSTITUTIVO DO CONCEITO: verifica a função do conceito desempenho no desenho da pesquisa, em relação à direção das relações de causalidade estabelecidas entre os conceitos;
- PADRÃO DE INTERAÇÃO CAUSAL: identifica tipos de hierarquia entre o(s) nível(eis) de análise utilizados na pesquisa.

Para identificação das *dimensões*, as propriedades foram agrupadas de acordo com suas similaridades e diferenças. Três dimensões foram identificadas, as quais correspondem aos:

- (1) ASPECTOS SEMÂNTICOS: significados atribuídos ao conceito;
- (2) ASPECTOS FORMAIS: operacionalização do conceito em termos morfológicos;
- (3) ASPECTOS FUNCIONAIS: operacionalização da pesquisa em termos relacionais.

A Figura 3, a seguir, ilustra o esquema de classificação das dimensões e propriedades do conceito desempenho.



\* (1) Estática cumulativa não-comparativa prospectiva; (2) Estática cumulativa não-comparativa retrospectiva; (3) Estática não-cumulativa comparativa prospectiva; (4) Estática não-cumulativa comparativa retrospectiva; (5) Estática não-cumulativa não-comparativa prospectiva; (6) Estática não-cumulativa não-comparativa retrospectiva; (7) Estática não-cumulativa não-comparativa atual; (8) Estática cumulativa comparativa prospectiva; (9) Estática cumulativa comparativa retrospectiva; (10) Dinâmica cumulativa não-comparativa prospectiva; (11) Dinâmica cumulativa não-comparativa retrospectiva; (12) Dinâmica não-cumulativa comparativa prospectiva; (13) Dinâmica não-cumulativa comparativa retrospectiva; (14) Dinâmica não-cumulativa não-comparativa prospectiva; (15) Dinâmica não-cumulativa não-comparativa retrospectiva; (16) Dinâmica não-cumulativa não-comparativa atual; (17) Dinâmica cumulativa comparativa prospectiva; (18) Dinâmica cumulativa comparativa retrospectiva; (19) Mista: utilização de múltiplas perspectivas temporais.

FIGURA 3 - MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO

FONTE: Elaboração própria

O Quadro 9 apresenta a relação de atributos, propriedades e dimensões do conceito desempenho utilizados no Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho. A seguir, estão descritas as definições dos atributos de cada uma das propriedades.

QUADRO 9 - MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO: ASPECTOS SEMÂNTICOS, ASPECTOS FORMAIS E ASPECTOS FUNCIONAIS

ASPECTOS SEMÂNTICOS		ASPECTOS FUNCIONAIS	
<b>Status Operacional do Conceito</b>	(1) Construto (2) Variável (3) Indicador (4) Índice (5) Misto	<b>Padrão de Atribuição Causal</b>	(1) Linear Direto (2) Linear Indireto (3) Linear Misto (4) Multilinear Direto (5) Multilinear Indireto (6) Multilinear Misto
<b>Áreas de Resultado</b>	(1) Econômica-financeira-mercadológica (2) Social (3) Ambiental-natural (4) Técnico-operacional (5) Política (6) Mista	<b>Status Constitutivo do Conceito</b>	(1) Dependente (2) Independente (3) Moderador (4) Mediador (5) Antecedente (6) Misto
<b>Abordagem teórica</b>	(1) Racional (2) Sistêmica (3) Processual (4) Perceptual (5) Múltipla	<b>Padrão de Interação Causal</b>	(1) Horizontal (2) Vertical ascendente (3) Vertical descendente (4) Misto
ASPECTOS FORMAIS			
<b>Tipos de Dados</b>	(1) Subjetivos primários (2) Subjetivos secundários (3) Objetivos primários (4) Objetivos secundários (5) Mistos	<b>Tipo de Análise dos Dados</b>	(1) Qualitativa (2) Quantitativa (3) Mista
<b>Unidade de Análise</b>	(1) Individual (2) Interindividual (3) Projeto ou Programa (4) Processo ou relacionamento (5) Divisão ou Un. de Negócios (6) Organizacional (7) Interorganizacional (8) Indústria/Setor (9) País/Região (10) Multinível	<b>Perspectiva Temporal de Avaliação</b>	(1) Estática cumulativa não-comparativa prospectiva (2) Estática cumulativa não-comparativa retrospectiva (3) Estática não-cumulativa comparativa prospectiva (4) Estática não-cumulativa comparativa retrospectiva (5) Estática não-cumulativa não-comparativa prospectiva (6) Estática não-cumulativa não-comparativa retrospectiva (7) Estática não-cumulativa não-comparativa atual (8) Estática cumulativa comparativa prospectiva (9) Estática cumulativa comparativa retrospectiva (10) Dinâmica cumulativa não-comparativa prospectiva (11) Dinâmica cumulativa não-comparativa retrospectiva (12) Dinâmica não-cumulativa comparativa prospectiva (13) Dinâmica não-cumulativa comparativa retrospectiva (14) Dinâmica não-cumulativa não-comparativa prospectiva (15) Dinâmica não-cumulativa não-comparativa retrospectiva (16) Dinâmica não-cumulativa não-comparativa atual (17) Dinâmica cumulativa comparativa prospectiva (18) Dinâmica cumulativa comparativa retrospectiva (19) Mista
<b>Nível de Análise</b>	(1) Individual (2) Interindividual (3) Projeto ou Programa (4) Processo ou relacionamento (5) Divisão ou Un. de Negócios (6) Organizacional (7) Interorganizacional (8) Indústria/Setor (9) País/Região (10) Multinível (11) Mista		

FONTE: Elaboração própria

## Status operacional do conceito

DC: natureza do conceito desempenho de acordo com a definição operacional utilizada na pesquisa. A classificação foi adaptada a partir da descrição de Vasconcelos (2002), a respeito das etapas de desenvolvimento de construtos a partir de observações empíricas.

DO: Atributos: (1) Construto: corresponde à definição abstrata do conceito, e obrigatoriamente operacionalizada por meio da agregação de variáveis e, opcionalmente, por meio da inclusão de indicadores e/ou índices; (2) Variável: corresponde à definição abstrata do conceito e operacionalizada por meio da agregação de indicadores e/ou índices; (3) indicador: corresponde à definição empírica do conceito, mensurável e não agregada; (4) índice: corresponde à definição empírica do conceito, mensurável e formado por elementos agregados; (5) Misto. A Figura 4, a seguir, apresenta a notação gráfica de cada um dos elementos constituintes desta propriedade:

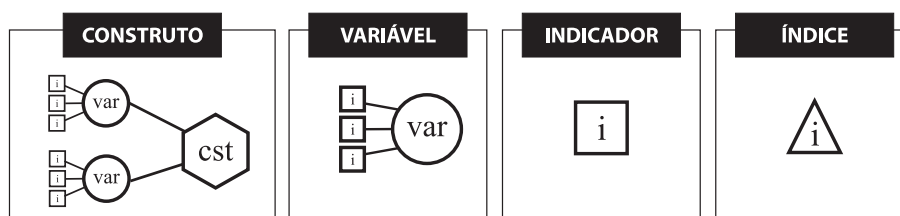


FIGURA 4 - NOTAÇÃO GRÁFICA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE STATUS OPERACIONAL DO CONCEITO

FONTE: Elaboração própria

## Áreas de resultado

DC: natureza do conceito desempenho de acordo com áreas potenciais de impacto e/ou avaliação das ações organizacionais, divididas conforme o foco predominante da definição operacional utilizada na pesquisa. A classificação foi adaptada a partir da classificação de Glunk e Wilderom (1999) para o conceito de desempenho corporativo e das classes de medidas propostas por Carneiro et al. (2005).

DO: Atributos: (1) econômica-financeira-mercadológica; (2) social; (3) ambiental-natural; (4) técnico-operacional, (5) política e (6) mista. O primeiro conjunto, econômico-financeiro-mercadológico, diz respeito à avaliação do desempenho com base no(s) resultado(s) da aplicação dos recursos de produção em termos de geração de valor econômico, financeiro e/ou mercadológico. O segundo conjunto, social, diz respeito à avaliação do resultado com base em mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais. O terceiro conjunto, ambiental-natural, envolve a avaliação do desempenho com base em indicadores sobre uso e/ou conservação de recursos naturais. O quarto conjunto, técnico-operacional, diz respeito à avaliação do desempenho com base em indicadores sobre processos ou atributos internos. O quinto conjunto, político, diz respeito à avaliação do resultado com base em indicadores de poder de influência e o último conjunto, misto, representa as pesquisas onde há utilização simultânea de diversos tipos de indicadores de desempenho, representativos de duas ou mais áreas de resultados. Embora as áreas de resultados tenham sido definidas arbitrariamente e algumas definições operacionais de desempenho representem potencial intersecção de múltiplas áreas, o objetivo da delimitação aqui proposta é a divisão dos grupos de resultados de acordo com o principal tipo de impacto inferido a partir da definição operacional do conceito desempenho.

### **Abordagem teórica**

DC: Perspectiva teórica que serve como base para a definição operacional do conceito desempenho. A classificação foi adaptada a partir da descrição dos modelos de efetividade organizacional de Cameron e Whetten (1983).

DO: Atributos: (1) racional com foco em objetivos, quando enfatiza as saídas (*outputs*) e o grau de concretização de objetivos predeterminados; (2) sistêmica com foco no acesso a recursos, quando enfatiza as entradas (*inputs*) em lugar das saídas (*outputs*) e busca verificar a capacidade de acesso e uso de recursos; (3) processual com foco nos processos internos, quando busca mensurar o desempenho com base em propriedades e/ou características organizacionais

decorrentes e/ou provenientes do processo de conversão das entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*); (4) perceptual, quando busca mensurar o grau de satisfação de um ou mais stakeholders em relação ao desempenho e (5) múltipla, quando são utilizados simultaneamente critérios de duas ou mais perspectivas teóricas.

### **Tipos de dados**

DC: Natureza dos dados utilizados para mensuração do desempenho, quanto ao grau de dependência em relação à fonte dos dados e ao grau de originalidade em relação à disponibilidade dos dados. A classificação foi adaptada com base nas propostas de Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) e de Carneiro et al. (2005).

DO: Atributos: (1) Subjetivos primários, quando denotam opinião e/ou percepção individual e/ou agregada e são inéditos, ou seja, não estão disponíveis em outras fontes de consulta além da fonte utilizada pelos responsáveis pela coleta de dados; (2) Subjetivos secundários, quando denotam opinião e/ou percepção individual e/ou agregada e não são inéditos, ou seja, estão disponíveis em fontes de consulta não-exclusivas ao acesso dos responsáveis pela coleta de dados; (3) Objetivos primários, quando os dados são independentes de opinião e/ou percepção individual e/ou agregada e são inéditos, ou seja, não estão disponíveis em outras fontes de consulta além da fonte utilizada pelos responsáveis pela coleta de dados; (4) Objetivos secundários, quando os dados são independentes de opinião e/ou percepção individual e/ou agregada e não são inéditos, ou seja, estão disponíveis em fontes de consulta não-exclusivas ao acesso dos responsáveis pela coleta de dados; e (5) Mistos, quando há presença simultânea de dados objetivos e subjetivos e/ou primários e secundários.

### **Unidade de análise**

DC: Nível de observação utilizado para coleta dos dados, quanto ao grau de interdependência entre seus elementos. A classificação foi adaptada com base nas propostas de Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) e de Carneiro et al. (2005).

DO: Atributos: (1) Individual, quando a origem dos dados são indivíduos considerados independentes entre si em relação ao nível de análise da pesquisa;

(2) Interindividual, quando a origem dos dados são indivíduos considerados interdependentes entre si em relação ao nível de análise da pesquisa; (3) Projeto ou Programa, quando a origem dos dados é um subconjunto de ações organizacionais espacialmente e temporalmente delimitadas, e cujas metas/objetivos são previamente conhecidas; (4) Processo ou relacionamento, quando a origem dos dados é um subconjunto de ações organizacionais espacialmente e temporalmente delimitadas, e cujas metas/ objetivos não são previamente conhecidas; (5) Divisão ou Unidade de Negócios, quando a origem dos dados é uma área organizacional não delimitada temporalmente e hierarquicamente subordinada à direção central da organização; (6) Organizacional, quando a origem dos dados é o conjunto das áreas organizações não delimitadas temporalmente, cujas metas/objetivos são pretendidas e/ou não pretendidas; (7) Interorganizacional, quando a origem dos dados é formada por duas ou mais organizações independentes entre si ou quando a origem dos dados é o conjunto das interação entre duas ou mais organizações; (8) Indústria/Setor, quando a origem dos dados é conjunto delimitado de organizações, definido a partir semelhanças entre objetivos e/ou área de atuação; (9) País/Região, quando a origem dos dados é um conjunto geograficamente e politicamente delimitado de organizações; (10) Multinível, quando a origem dos dados é formada por duas ou mais unidades de análise.

### **Nível de análise**

DC: Nível de generalização ou inferência utilizado para mensuração do conceito, quanto ao grau de interdependência entre seus elementos. A classificação foi adaptada com base nas propostas de Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) e de Carneiro et al. (2005).

DO: Atributos: (1) Individual, quando pretende inferir resultados agregados obtidos por indivíduos considerados independentes entre si; (2) Interindividual, quando pretende inferir resultados agregados obtidos por indivíduos considerados interdependentes entre si; (3) Projeto ou Programa, quando pretende inferir resultados obtidos por um subconjunto de ações organizacionais espacialmente e temporalmente delimitadas, e cujas metas/objetivos são previamente conhecidas; (4)

Processo ou relacionamento, quando pretende inferir resultados obtidos por um subconjunto de ações organizacionais espacialmente e temporalmente delimitadas, e cujas metas/objetivos não são previamente conhecidas; (5) Divisão ou Unidade de Negócios, quando pretende inferir resultados obtidos por uma área organizacional não delimitada temporalmente e hierarquicamente subordinada à direção central da organização; (6) Organizacional, quando pretende inferir resultados obtidos pelo conjunto das áreas organizações não delimitadas temporalmente, cujas metas/objetivos são pretendidas e/ou não pretendidas; (7) Interorganizacional, quando pretende inferir resultados obtidos por duas ou mais organizações independentes entre si ou quando pretende inferir resultados obtidos a partir da interação entre duas ou mais organizações; (8) Indústria/ Setor, quando pretende inferir resultados obtidos por um conjunto delimitado de organizações, definido a partir semelhanças entre objetivos e/ou área de atuação; (9) País/Região, quando pretende inferir resultados obtidos por um conjunto geograficamente e politicamente delimitado de organizações; (10) Multinível, quando pretende inferir resultados agregados obtidos por dois ou mais níveis de análise; (11) Misto, quando pretende inferir resultados desagregados obtidos por dois ou mais níveis de análise.

### **Tipo de análise dos dados**

DC: Verifica o resultado agregado das escolhas do pesquisador em relação à natureza da realidade, ao papel da ciência na apreensão dos fenômenos da realidade, aos critérios de legitimidade na escolha dos problemas e soluções a serem buscados no campo científico e aos critérios para a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa mais adequadas a cada caso. A classificação foi baseada em Creswell (2002).

DO: Atributos: (1) Qualitativa: diz respeito à busca pela compreensão abrangente a respeito de um determinado fenômeno, a partir de múltiplas perspectivas e com base em um processo predominantemente indutivo de construção de cenários, levantamento de problemas e construção de hipóteses de pesquisa; (2) Quantitativa: diz respeito à busca pela verificação empírica de hipóteses formuladas a partir de problemas já identificados no contexto de uma teoria, com o



propósito de desenvolver explicações generalizáveis a partir do uso de técnicas de mensuração e análise estatística; (3) Multimétodo: diz respeito à análise baseada ao mesmo tempo em pressupostos e inferências de base qualitativa e quantitativa.

### **Perspectiva temporal**

DC: Corte temporal utilizado na mensuração do conceito. A classificação foi adaptada com base nas propostas de Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) e de Carneiro et al. (2005).

DO: Atributos: (1) Estática cumulativa não-comparativa prospectiva: mensuração atual cumulativa de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro; (2) Estática cumulativa não-comparativa retrospectiva: mensuração atual cumulativa de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado; (3) Estática não-cumulativa comparativa prospectiva: mensuração atual não-cumulativa comparativa de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro; (4) Estática não-cumulativa comparativa retrospectiva: mensuração atual não-cumulativa comparativa de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado; (5) Estática não-cumulativa não-comparativa prospectiva: mensuração atual não-cumulativa e não-comparativa de medidas atuais com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro; (6) Estática não-cumulativa não-comparativa retrospectiva: mensuração atual não-cumulativa e não-comparativa de medidas atuais com o objetivo de inferir o resultado passado; (7) Estática não-cumulativa não-comparativa atual: mensuração atual não-cumulativa e não-comparativa de medidas atuais; (8) Estática cumulativa comparativa prospectiva: mensuração atual cumulativa e comparativa de medidas de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro; (9) Estática cumulativa comparativa retrospectiva: mensuração atual cumulativa e comparativa de medidas de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado; (10) Dinâmica cumulativa não-comparativa prospectiva: mensuração atual cumulativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro; (11) Dinâmica cumulativa não-comparativa retrospectiva: mensuração atual cumulativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado;

(12) Dinâmica não-cumulativa comparativa prospectiva: mensuração atual não-cumulativa e comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro; (13) Dinâmica não-cumulativa comparativa retrospectiva: mensuração atual não-cumulativa e comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado; (14) Dinâmica não-cumulativa não-comparativa prospectiva: mensuração atual não-cumulativa e não-comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro; (15) Dinâmica não-cumulativa não-comparativa retrospectiva: mensuração atual não-cumulativa e não-comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado; (16) Dinâmica não-cumulativa não-comparativa atual: mensuração atual não-cumulativa e não-comparativa da evolução de medidas atuais; (17) Dinâmica cumulativa comparativa prospectiva: mensuração atual cumulativa comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado potencial futuro; (18) Dinâmica cumulativa comparativa retrospectiva: mensuração atual cumulativa comparativa da evolução de medidas retrospectivas com o objetivo de inferir o resultado passado; (19) Mista: utilização de múltiplas perspectivas temporais.

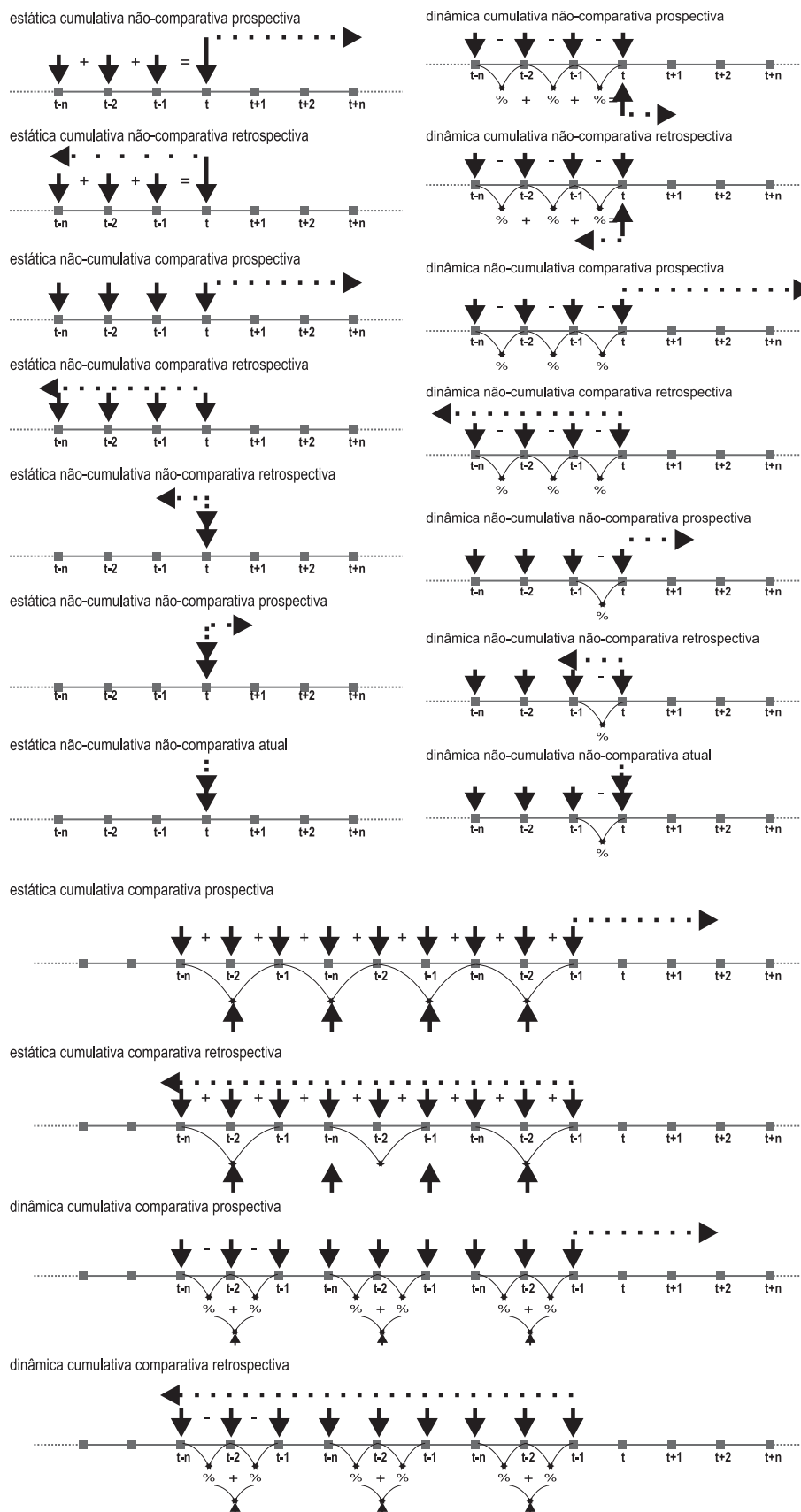


FIGURA 5 - NOTAÇÃO GRÁFICA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE PERSPECTIVA TEMPORAL DO CONCEITO

FONTE: Elaboração própria

### **Padrão de atribuição causal**

DC: Verifica padrões (1) na quantidade de relações de causalidade estabelecidas; (2) no grau de interdependência das relações de causalidade estabelecidas e (3) na presença de conceitos intervenientes na composição das relações de causalidade estabelecidas. A classificação foi adaptada com base na proposta de Carneiro et al. (2005).

DO: Atributos: (1) Linear Direto, quando a(s) relação(ões) de causalidade entre o desempenho e a(s) outra(s) variável(eis) ou categoria(s) de análise da pesquisa é única (presume-se uma única causa e um único efeito) e não há presença de variáveis mediadoras e/ou moderadoras em nenhuma das relações observadas; (2) Linear Indireto, quando a(s) relação(ões) de causalidade entre o desempenho e a(s) outra(s) variável(eis) ou categoria(s) de análise da pesquisa é única e há presença de variáveis mediadoras e/ou moderadoras; (3) Linear Misto, quando a(s) relação(ões) de causalidade entre o desempenho e a(s) outra(s) variável(eis) ou categoria(s) de análise da pesquisa são múltiplas, interdependentes entre si e há presença de variáveis mediadoras e/ou moderadoras em pelo menos uma das relações observadas; (4) Multilinear Direto, quando a(s) relação(ões) de causalidade entre o desempenho e a(s) outra(s) variável(eis) ou categoria(s) de análise da pesquisa são múltiplas, independentes entre si e não há presença de variáveis mediadoras e/ou moderadoras em nenhuma das relações observadas; (5) Multilinear Indireto, quando a(s) relação(ões) de causalidade entre o desempenho e a(s) outra(s) variável(eis) ou categoria(s) de análise da pesquisa são múltiplas, independentes entre si e há presença de variáveis mediadoras e/ou moderadoras em todas as relações observadas; (6) Multilinear Misto, quando a(s) relação(ões) de causalidade entre o desempenho e a(s) outra(s) variável(eis) ou categoria(s) de análise da pesquisa são múltiplas, independentes entre si e há presença de variáveis mediadoras e/ou moderadoras em pelo menos uma das relações observadas.

### **Status constitutivo do conceito**

DC: Verifica a função do conceito desempenho no desenho da pesquisa, em relação à direção das relações de causalidade estabelecidas entre os conceitos. A classificação foi adaptada a partir da descrição de Vasconcelos (2002) e Baron e Kenny (1986).

DO: Atributos: (1) Dependente: quando desempenho é considerado o efeito no contexto da(s) relação(ões) de causalidade estabelecida(s); (2) Independente: quando desempenho é considerado a causa no contexto da(s) relação(ões) de causalidade estabelecida(s); (3) Moderador: quando considera-se que o desempenho interage com os demais conceitos observados na pesquisa, intensificando ou enfraquecendo o resultado da interação; (4) Mediador: quando considera-se que o desempenho é ao mesmo tempo o efeito de uma variável antecedente (independente) e a causa da variável dependente.; (5) Antecedente: quando considera-se que o desempenho antecede a ocorrência de outros fenômenos observados; (6) Misto: quando o desempenho assume duas ou mais funções simultâneas no desenho da pesquisa.

### **Padrão de interação causal**

DC: Identifica tipos de hierarquia entre o(s) nível(eis) de análise utilizados na pesquisa. A classificação foi adaptada com base em Klein e Kozlowski (2000).

DO: Atributos: (1) Horizontal: quando o nível de análise dos conceitos com os quais são estabelecidas relações de causalidade são idênticos ao(s) nível(s) de análise a partir do(s) qual(ais) foram realizadas inferências a respeito do conceito de desempenho; (2) Vertical ascendente: quando o nível de análise dos conceitos com os quais são estabelecidas relações de causalidade é (são) inferior(es) ao nível(s) de análise a partir do(s) qual(ais) foram realizadas inferências a respeito do conceito de desempenho, em relação ao seu grau de agregação; (3) Vertical descendente: quando o nível de análise dos conceitos com os quais são estabelecidas relações de causalidade é (são) superiores ao(s) nível(s) de análise a partir do(s) qual(ais) foram

realizadas inferências a respeito do conceito de desempenho, em relação ao seu grau de agregação e (4) Misto: quando são utilizados níveis de análise inferiores e superiores ao nível de análise a partir do(s) qual(ais) foram realizadas inferências a respeito do conceito de desempenho, em relação ao seu grau de agregação.

### 3.4 TESE

Propõe-se, portanto, como tese: **o conceito desempenho, no contexto dos estudos de organizações e de estratégia, apresenta uma estrutura multidimensional homóloga, de natureza polissêmica, polimórfica e polifuncional.**

- **Estrutura:** porque é constituída de elementos/partes que compõem o todo e têm relação entre si;
- **Multidimensional:** porque seus atributos/propriedades podem ser agrupados e divididos em conjuntos de elementos representativos de diferentes aspectos do todo;
- **Homóloga:** porque sua estrutura mantém uma relação de correspondência em termos de suas propriedades semânticas, formais e funcionais.
- **Polissêmica:** porque adquire diferentes significados de acordo com o texto de utilização do conceito;
- **Polimórfica:** porque suas propriedades formais assumem diferentes combinações de acordo com o contexto de utilização do conceito;
- **Polifuncional:** porque suas propriedades funcionais assumem diferentes combinações de acordo com o contexto de utilização do conceito.

No próximo capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos e os resultados da comparação de pesquisas brasileiras e estrangeiras, a partir das propriedades e dimensões propostas Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho. O objetivo da pesquisa é demonstrar a natureza multidimensional (polissêmica, polimórfica e polifuncional) do conceito desempenho nas áreas de

organizações e de estratégia, com base na descrição individual e agregada de suas propriedades.

## **4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE PESQUISAS EMPÍRICAS BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS**

### **4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O objetivo desta etapa do trabalho, conforme apontado anteriormente, é comparar pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras das áreas de estudos de organizações e de estratégia, com base na descrição dos atributos, propriedades e dimensões propostos no Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho Busca-se, portanto, descrever as pesquisas com base (a) na freqüência individual de utilização dos atributos; (b) nas combinações de atributos mais freqüentes, (c) na identificação de atributos não utilizados ou pouco utilizados pelos pesquisadores; (d) na identificação de semelhanças e diferenças entre os grupos de pesquisas. Além disso, busca-se comparar as pesquisas com base (e) na relação entre os resultados obtidos por meio da descrição com aspectos referentes ao contexto de realização das pesquisas; (f) na identificação do grau de tipicidade no desenho das pesquisas analisadas e (g) na interpretação dos resultados à luz da revisão teórica.

As classificações quanto ao nível de análise – individual, organizacional, interorganizacional, entre outras – não se aplicam à presente pesquisa, pois a unidade de análise é constituída de material textual classificado como comunicação formal, no sentido de que "a competência para sua realização exige um conhecimento especializado" (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2005, p.21). Uma das principais características dos dados originários da comunicação formal é a possibilidade de vislumbrar um tipo de reconstrução da forma ou das formas pelas quais um determinado grupo social representa sua visão de mundo. Entenda-se grupo social, aqui, tanto o emissor da mensagem quanto seus potenciais receptores, ou seja, os códigos comunicacionais devem ser passíveis de codificação e decodificação, considerando-se um determinado contexto social. Scandura e Williams (2000) lembram que estudos de campo com base em dados secundários também podem ser chamados de estudos



de arquivos e incluem, entre outras possibilidades, a realização de meta-análises, nas quais são aplicados procedimentos de agregação com o propósito de examinar a existência de padrões nos dados coletados.

Quanto à técnica para coleta e tratamento dos dados, a presente pesquisa é classificada como uma análise de conteúdo categorial transnacional longitudinal aplicada em material textual proveniente de comunicação formal. Utilizada inicialmente para o estudo de materiais jornalísticos, a análise de conteúdo passou a ser aplicada em outras áreas do conhecimento e é caracterizada pela sistematização dos procedimentos de análise para descrição de determinado conteúdo, de forma a permitir a realização de inferências. Quanto aos seus objetivos e métodos, a investigação é ao mesmo tempo descritivo-quantitativa e inferencial-qualitativa. De acordo com Bauer (2005, p. 190), "a análise de texto faz uma ponte entre um formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais". Trata-se, portanto, de uma técnica híbrida na medida em que incorpora características das lógicas qualitativa e quantitativa. Além disso, lembra o autor, a análise de conteúdo é uma forma de reconstruir formas de representação e expressão de uma comunidade que escreve: "A AC nos permite reconstruir indicadores e cosmovisões, valores, atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos e compará-los entre as comunidades" (BAUER, 2005, p.192). Sob esse ponto de vista, a quantidade de espaço ocupado por um determinado tema ou o uso de determinadas terminologias podem funcionar com índices da forma de pensar e de se expressar de um determinado grupo social.

O material textual utilizado para a análise de conteúdo foi selecionado de acordo com os critérios de construção de *corpus*, análogos àqueles aplicados na área da lingüística. O *corpus* é uma denominação alternativa à amostragem da pesquisa quantitativa, da qual difere e pode ser definido como a seleção arbitrária de um material de forma a representar um todo:

Deste modo, a construção de um *corpus* e a amostragem representativa são funcionalmente equivalentes, embora sejam estruturalmente diferentes. [...] a construção de um corpus tipifica atributos desconhecidos, enquanto que a amostragem estatística aleatória descreve a distribuição de atributos já conhecidos no espaço social (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2005, p.40, grifo do autor).

Operacionalmente, enquanto a amostragem busca alcançar a representatividade estatística, a construção do *corpus* busca a representatividade em termos de significação e de potencial em termos de variedade na demonstração das características e/ou atributos esperados pelo pesquisador. Busca-se, portanto, por meio da seleção organizada de um conjunto de textos, maximizar potenciais diferenças referentes a determinado tema, assunto ou contexto social contidas no total do *corpus*. Morfologicamente, um *corpus* deve apresentar variação externa e variação interna. Enquanto a variação externa corresponde à capacidade de representar diferentes contextos ou fontes de consulta, a variação interna corresponde à capacidade de representar a diversidade – temática, formal, funcional, de gênero, entre outras – a qual pretende representar. O grau de formalização do *corpus* pretendido determina o grau de dificuldade de seleção do material para fins de pesquisa. Neste trabalho, o critério para seleção do *corpus* obedece ao proposto na introdução do trabalho: foram escolhidos os trabalhos publicados em revistas científicas brasileiras e estrangeiras das áreas de estudos de organizações e de estratégia durante o período de 2005 a 2007, os quais tenham utilizado o conceito *desempenho* no desenho da pesquisa, e nos quais tenham sido estabelecidas relações de causalidade, correlação ou associação<sup>37</sup> entre os conceitos utilizados na investigação.

De acordo com Bauer, Gaskell e Allum (2005), os princípios básicos para o delineamento do *corpus* na seleção qualitativa são: relevância, homogeneidade e sincronicidade. Em primeiro lugar, os assuntos devem ser teoricamente relevantes e devem ser coletados a partir de um único ponto de vista. Em segundo lugar, os materiais de um *corpus* devem ser tão homogêneos quanto possível no que se refere à substância material: textos não devem ser misturados com imagens ou registros sonoros, por exemplo. Em terceiro lugar, os materiais do *corpus* devem ser escolhidos dentro de um determinado ciclo histórico. Em geral, portanto, mudanças

---

<sup>37</sup> A relação estabelecida pelo(s) autor(es) da pesquisa nem sempre fica explícita, portanto consideraram-se relações de associação e correlação como subtipos de relações de causalidade.

através de ciclos são estudadas por comparação entre diferentes *corpora*, e não dentro de um único ciclo.

Com relação ao tamanho do *corpus* para pesquisa qualitativa deve-se considerar o esforço envolvido na coleta e análise dos dados em comparação ao tempo disponível e também aos objetivos da pesquisa. Para o presente trabalho, foram selecionados todos os artigos que atendiam aos critérios estabelecidos para a seleção do *corpus*, dentro do período estabelecido. O Quadro 10, a seguir, apresenta a estrutura geral do *corpus* para análise de conteúdo, proposto para esta pesquisa:

QUADRO 10 - ESTRUTURA GERAL DO *CORPUS* PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO

REVISTA/PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE ARTIGOS SELECIONADOS <sup>(1)</sup> 2005-2007
RAE	06
RAC	06
RAUSP	03
Anais do ENANPAD 2005	13
Anais do ENANPAD 2006	13
Anais do ENANPAD 2007	09
Strategic Management Journal	38
Organization Science	17
Administrative Science Quarterly	07
The Academy of Management Journal	37
TOTAL	166

NOTAS: (1) Do total de artigos estrangeiros selecionados inicialmente para compor o *corpus* da análise de conteúdo, 10 (dez) não foram localizados em bases de dados e 2 (dois) não apresentavam a descrição explícita das hipóteses, o que impossibilitou a análise completa.

(2) No caso de pesquisas realizadas em duas fases, considerou-se apenas a(s) fase(s) em que o conceito desempenho fazia parte do desenho da investigação.

(3) Alguns artigos apresentaram dois ou mais desenhos de pesquisa, portanto foram analisadas 169 pesquisas.

(4) A lista completa de referências bibliográficas dos artigos analisados está disponível nos Apêndices L e M.

FONTE: Elaboração própria

Os textos foram selecionados com base nos critérios de construção de *corpus* mencionados anteriormente, e a partir da identificação do uso explícito do conceito desempenho na pesquisa. Foram excluídos, ainda, textos cujo conteúdo fosse exclusivamente teórico, ou seja, sem inclusão de pesquisa empírica. Foram excluídos,

também, artigos cujas variáveis ou categorias de análise apresentassem similaridade com a definição constitutiva de desempenho aqui proposta, mas utilizassem outra denominação para o conceito, como por exemplo "competitividade", "produtividade", entre outros. Quanto à escolha das publicações, foram selecionadas por conveniência, tomando-se também como base sua importância histórica e atual para as áreas de estudos de organizações e de estratégia. Os anais de congresso foram incluídos no *corpus* de pesquisas brasileiras em razão da baixa frequência de uso do conceito desempenho nas revistas selecionadas. Buscou-se, portanto, maior equilíbrio quantitativo entre pesquisas brasileiras e estrangeiras.

#### 4.1.1 Análise dos Dados e Critérios de Qualidade da Pesquisa

De acordo com King (1994), o objetivo final da pesquisa científica – seja quantitativa, qualitativa ou multimétodo – é o estabelecimento de inferências com base nos dados coletados. Ou seja, não se trata apenas de acumular dados, mas de inferir algum tipo de informação a partir da análise dos dados sob observação. O autor destaca dois tipos principais de inferência – a inferência descritiva e a inferência causal. No primeiro caso, o objetivo é tirar conclusões mais amplas e não diretamente observáveis, a partir dos dados diretamente observáveis. No segundo caso, o objetivo é desvendar cadeias de efeitos causais a partir da observação dos dados da pesquisa.

Nesta pesquisa, portanto, propõe-se a análise dos dados com o objetivo de gerar inferências descritivas a respeito das características de pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras das áreas de estudos de organizações e de estratégia, com relação aos padrões de utilização das dimensões do conceito desempenho propostas em um Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho. O objetivo, portanto, consiste em comparar atributos e propriedades do conceito desempenho, aplicados em pesquisas empíricas, de acordo com as dimensões propostas no quadro de referência. A partir desta comparação, será possível identificar, entre outros padrões: (a) a frequência individual de utilização dos atributos;

(b) combinações dos atributos mais freqüentes, (c) atributos não utilizados ou pouco utilizados pelos pesquisadores; (d) semelhanças e diferenças encontradas. Além disso, busca-se comparar (e) os resultados obtidos por meio da descrição com aspectos referentes ao contexto de realização das pesquisas e (f) o grau de tipicidade no desenho das pesquisas analisadas. Posteriormente, os resultados são interpretados à luz da revisão teórica. Ou seja, à etapa descritivo-quantitativa segue uma etapa inferencial-qualitativa de síntese em torno do objeto de análise, com o objetivo de gerar as inferências e responder à pergunta de pesquisa.

Quanto aos critérios de qualidade na análise de conteúdo, Bauer (2005) propõe: (i) a análise dos resultados obtidos à luz da fertilidade e da pertinência das conclusões extraídas das observações; (ii) obediência aos critérios de construção de sistemas de classificação; (iii) a confiabilidade dos procedimentos metodológicos de análise à luz da transparência na prestação de contas dos processos de codificação e classificação; (iv) a fidedignidade nas classificações com múltiplos codificadores; (v) a validade da representação resultante à luz dos materiais analisados.

#### 4.1.2 Limitações da Pesquisa

Em primeiro lugar, esta investigação encontra uma limitação de caráter ontológico, apontada na primeira parte deste trabalho e referente à própria natureza do conceito central sob estudo: diversos pesquisadores questionam a existência do desempenho organizacional e negam, portanto, a possibilidade de estudá-lo de forma científica.

Além disso, entre as limitações da pesquisa, ressalte-se que a pesquisa qualitativa carece de maior formalidade em termos de repertório e critérios de qualidade equivalentes aos tradicionalmente utilizados em pesquisas quantitativas. Como afirma Miller (1998, p.193), não há critério universalmente aceito para julgamento da qualidade da pesquisa qualitativa. Diversos autores têm apresentado propostas para superação dessas limitações, entretanto cabe a cada pesquisador desenvolver os métodos e apresentar os argumentos mais adequados a cada situação de pesquisa. Aqui, em

particular, há uma preocupação constante com a clareza na descrição dos métodos de seleção do *corpus* empregados, com a descrição precisa das categorias de análise e com a apresentação criteriosa das estratégias de análise de dados. Além disso, os dados originais estão disponíveis nos Apêndices e foram incluídos no decorrer da análise sempre que trouxeram uma contribuição relevante para a credibilidade das conclusões apresentadas.

Outra limitação diz respeito à abrangência da base teórica e da análise dos dados em termos de interdisciplinaridade. Face à complexidade do tema e à sua natureza multifacetada, seu estudo fica limitado à área de conhecimento e à formação acadêmica do pesquisador, excluindo-se, portanto, outras áreas complementares e úteis à sua ampla compreensão. O campo de estudos de estratégia, em particular, é uma área de mobilização e coordenação de esforços de especialidades. O campo teórico exige do pesquisador um tipo de fundamentação teórica e metodológica fundamentalmente integradora, tanto pela extensão como pela complexidade dos condicionantes de um fenômeno estratégico.

Ainda quanto à análise dos dados, há a dificuldade em captar, principalmente em se tratando de argumentos expressos sob a forma de texto, diferenças de estilo, de contexto ou de intenção potencialmente intervenientes no conteúdo proposto pelos autores. Além disso, a descrição incompleta ou ambígua de pressupostos teóricos, delineamentos metodológicos e procedimentos de coleta e análise dos dados prejudicam a interpretação do material textual que compõe o *corpus*.

Incluem-se às limitações aqui apresentadas o caráter descritivo e não explicativo dos esquemas de classificação. Embora não seja o objetivo do presente trabalho, pode-se argumentar pela falta de propriedades explicativas entre as conclusões encontradas. Entretanto, ressalte-se a importância dos esquemas de classificação como fundamento para a construção de hipóteses para futuros estudos e como base para futuras explicações teóricas. Some-se, ainda, como limitação da pesquisa, (a) atributos não incluídos no sistema de classificação em função de problemas encontrados na descrição das pesquisas, em particular a falta de dados a respeito do modo como foram desenvolvidas, como foram coletados os dados, entre outros

aspectos metodológicos e (b) o caráter estático dos sistemas de classificação aplicados a *corpora* de comunicações formais temporalmente localizados. Portanto, as descrições comparativas aqui realizadas não devem ser generalizadas para outros grupos de pesquisas, embora possam fornecer caminhos de investigação e *insights* importantes a respeito do uso do conceito desempenho nas áreas de organizações e de estratégia.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O fichamento individual de cada pesquisa, a notação gráfica, a tabulação dos dados a partir da análise de conteúdo e as listas de referências bibliográficas das pesquisas brasileiras e estrangeiras estão apresentados nos apêndices B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M. A descrição comparativa das pesquisas será apresentada a seguir, com base na análise de conteúdo já referida no delineamento de pesquisa exposto neste capítulo.

### 4.2.1 Apresentação dos Dados da Análise dos Aspectos Semânticos

A Figura 6, a seguir, apresenta a distribuição de frequência dos atributos da propriedade *Status Operacional do Conceito*, dividida em quatro etapas: (a) Todos os níveis de Análise das Pesquisas Brasileiras; (b) Nível de Análise Organizacional das Pesquisas Brasileiras; (c) Todos os níveis de Análise das Pesquisas Estrangeiras; (d) Nível de Análise Organizacional das Pesquisas Estrangeiras. A apresentação dos dados das demais propriedades segue este mesmo padrão de apresentação.

A propriedade *Status Operacional do Conceito* busca verificar o status do conceito desempenho de acordo com a definição operacional utilizada na pesquisa e permite observar um elemento da pesquisa diretamente relacionado à complexidade atribuída ao conceito e também à proximidade do pesquisador em relação à mensuração do fenômeno observado. Teoricamente, conceitos mais complexos tenderiam ao uso dos construtos e variáveis como formas operacionais, na medida em que aumentariam

a abrangência dimensional de apreensão do fenômeno e também o controle do pesquisador em relação à escolha de diferentes tipos de indicadores e modos de agregação. Por outro lado, embora a escolha de indicadores e índices denote uma forma de simplificação de conceitos complexos, ao mesmo tempo facilita a coleta de dados e amplia a possibilidade de comparação entre diferentes manifestações espaciais e temporais do fenômeno sob investigação.

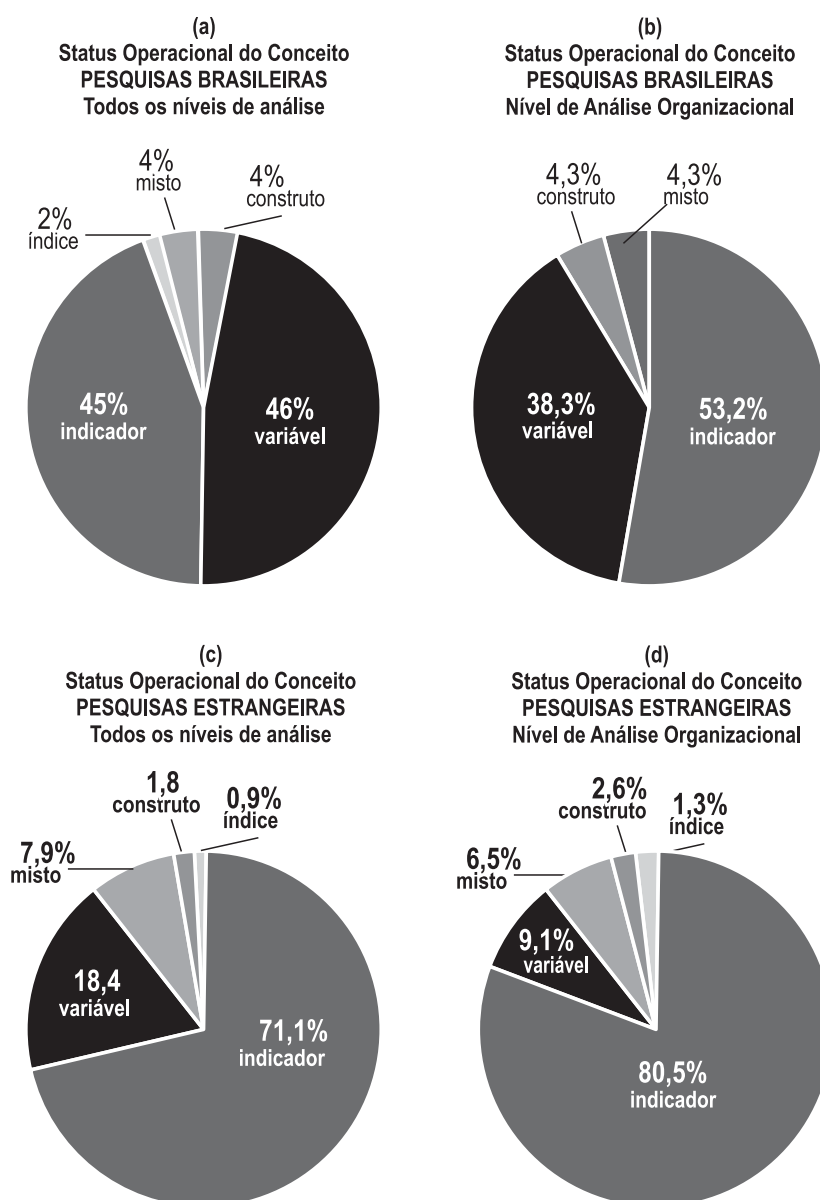


FIGURA 6 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE STATUS OPERACIONAL DO CONCEITO

FONTE: Elaboração própria



Nas pesquisas brasileiras, conforme demonstra a Figura 6, prevalece o uso de variáveis (46%) e indicadores (45%), respectivamente, revelando-se um equilíbrio entre a busca de controle e profundidade na mensuração do desempenho e o uso de medidas diretamente observáveis e não agregadas. Observando-se ainda a notação gráfica das pesquisas brasileiras (Apêndice D), percebe-se o uso de múltiplos indicadores e de múltiplas variáveis na maioria das pesquisas (57%), o que pode ser uma demonstração da preocupação em evitar o uso de um único indicador ou variável na mensuração de um conceito complexo.

Comparando-se os resultados obtidos para todos os níveis de análise aos resultados obtidos com a seleção das pesquisas do nível de análise organizacional – as quais correspondem a 83,9% do total de pesquisas brasileiras –, observa-se uma inversão na frequência de uso de indicadores e variáveis, com predomínio do uso de indicadores (53,2%) em relação ao uso de outros tipos de operacionalização do conceito. Construtos, índices e uso de indicadores mistos apresentaram pouca frequência de uso em relação ao total de pesquisas analisadas, comprovando-se, portanto, a preferência pela observação direta (sob a forma de indicadores) ou pela mensuração direta (sob a forma de variáveis) por parte dos pesquisadores brasileiros.

Nas pesquisas estrangeiras, verifica-se preferência pelo uso de indicadores, tanto considerando-se todos os níveis de análise (71,1%) quanto na análise das pesquisas do nível de análise organizacional (80,5%), as quais correspondem a 67,5% do total de pesquisas estrangeiras. Observa-se, ainda, em relação ao resultado obtido nas pesquisas brasileiras, um pequeno aumento na frequência de uso de múltiplos atributos para esta propriedade, enquanto o uso de construtos e índices é ainda menor do que aquele encontrado nas pesquisas brasileiras. Conclui-se, portanto, pela preferência da maior parte dos autores do *corpus* de pesquisas estrangeiras pela observação direta de indicadores de desempenho, em detrimento do desenvolvimento de escalas múltiplas agregadas.

A propriedade *Áreas de Resultado* verifica o status do conceito desempenho de acordo com áreas potenciais de impacto e/ou avaliação das ações organizacionais, divididas conforme o foco predominante da definição operacional utilizada na

pesquisa. Espera-se que o uso de múltiplas áreas de resultados represente uma compreensão mais abrangente e profunda da complexidade do conceito. Ao mesmo tempo, espera-se que a escolha das áreas de resultado represente uma escolha consciente em direção ao alinhamento conceitual e operacional adequado, à luz das relações de causalidade estabelecidas.

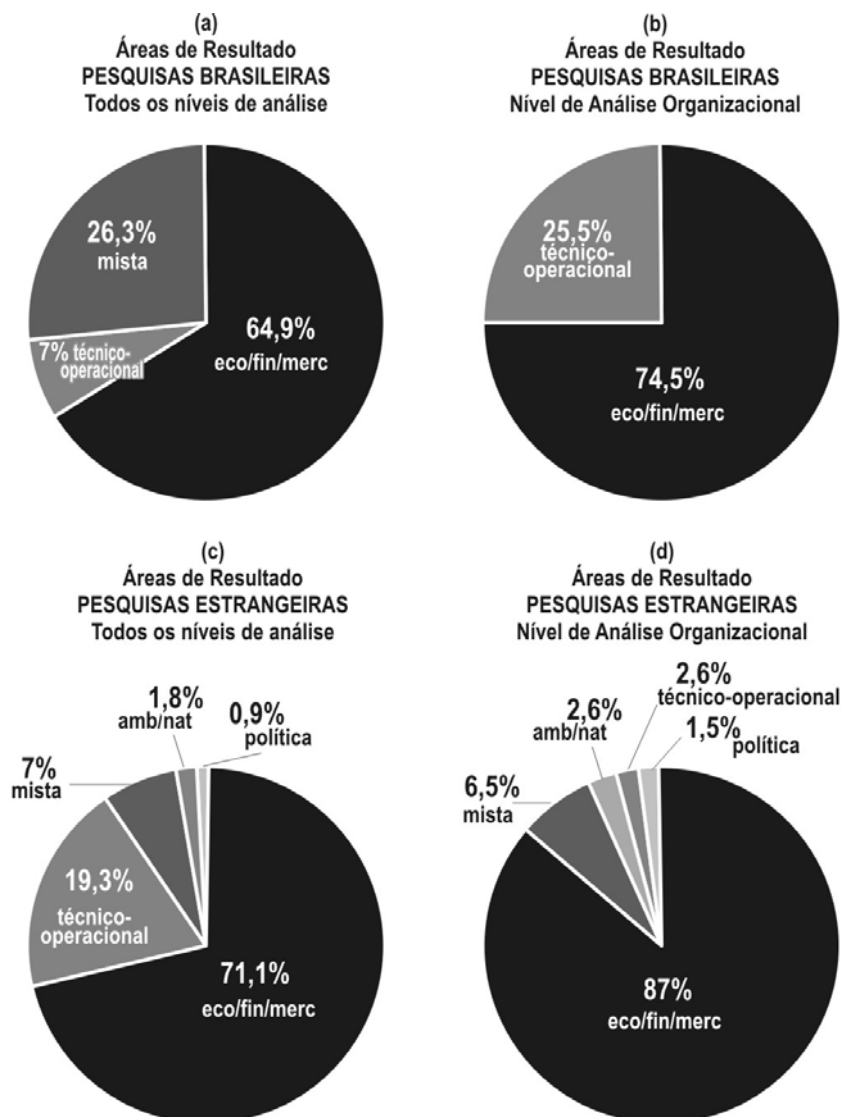


FIGURA 7 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE ÁREAS DE RESULTADO

FONTE: Elaboração própria

Com relação às pesquisas brasileiras, considerando-se todos os níveis de análise, conforme demonstra a Figura 7, observa-se o predomínio (64,9%) do foco nos

resultados econômicos-financeiros-mercadológicos, ou seja, prevalece uma identificação conceitual do desempenho com o(s) resultado(s) da aplicação dos recursos de produção em termos de geração de valor. A presença de 7% de pesquisas com foco nos resultados técnico-operacionais é resultado direto da existência de pesquisas cujo nível de análise foi individual, nas quais optou-se arbitrariamente<sup>38</sup> por essa classificação. Nas pesquisas com foco em áreas mistas de resultados, prevalece a combinação de aspectos econômicos-financeiros-mercadológicos com aspectos técnico-operacionais, e observa-se pouca representatividade das outras áreas de resultados, embora todas as áreas tenham sido utilizadas pelo menos uma vez no *corpus* de pesquisas brasileiras analisadas. Considerando-se apenas as pesquisas do nível de análise organizacional, prevalece o foco nos resultados econômicos-financeiros-mercadológicos (74,5%), enquanto 25,5% das pesquisas utilizaram atributos técnico-operacionais de desempenho organizacional. Verifica-se, portanto, uma tendência do uso de atributos de áreas de resultados não-múltiplas, um indicativo de uma atribuição de significado unidimensional ao conceito desempenho.

Nas pesquisas estrangeiras, considerando-se todos os níveis de análise, observa-se uma distribuição de frequência semelhante àquela encontrada nas pesquisas brasileiras, embora haja um aumento na frequência de pesquisas com foco na área técnico-operacional e o surgimento de pesquisas com foco na área ambiental-natural (1,8%) e política (0,9%), ainda que com pouca representatividade em relação ao total. O aumento da frequência de pesquisas com foco na área técnico-operacional também é indicativo do aumento de pesquisas com nível de análise individual em relação ao total de pesquisas. Considerando-se apenas as pesquisas de nível de análise organizacional, observa-se a diminuição do foco técnico-operacional em relação ao total de pesquisas – ao contrário do que ocorreu nas

---

<sup>38</sup> As pesquisas cujo nível de análise foi individual foram classificadas na Área de Resultados Técnico-Operacional por tratar-se de um fenômeno interno à organização. Buscou-se, dessa forma, evitar um viés ao classificarem-se pesquisas de desempenho individual com os mesmos critérios utilizados para as pesquisas de desempenho organizacional, em particular na propriedade Área de Resultados, a qual não prevê categorias de análise específicas para o nível de análise individual.

pesquisas brasileiras –, enquanto as outras áreas de resultados permaneceram com frequências semelhantes ao total do *corpus* para esta propriedade. Observa-se, ainda, a predominância do foco em resultados da área econômica-financeira-mercadológica, com um total de 87% de pesquisas. Ressalte-se, ainda, a inexistência de pesquisas com foco na área social, a despeito da importância crescente da responsabilidade social empresarial nessas áreas de estudos.

A próxima propriedade, *Abordagem Teórica*, identifica a perspectiva teórica que serve como base para a definição operacional do conceito desempenho e auxilia na identificação do conjunto de pressupostos teóricos que fundamentam a conceituação do desempenho em relação ao desenho da pesquisa. Conforme comentado anteriormente, uma das principais dificuldades de estudiosos das áreas de organizações e de estratégia para chegar a um consenso em torno do conceito de desempenho tem sido a escolha do recorte mais adequado à discriminação entre meios e fins, entre recursos, características e finalidades das organizações. Observar o modo como diversos pesquisadores têm solucionado este dilema pode contribuir, portanto, para apontar caminhos e oferecer alternativas à realização de pesquisas no futuro.

Entre as pesquisas brasileiras, conforme se observa na Figura 8, prevalece a abordagem racional (58,9%), com ênfase nas saídas (*outputs*) e no grau de concretização de objetivos predeterminados. Percebe-se, portanto, uma tendência à observação do resultado organizacional agregado e posterior às transformações geradas pelos processos organizacionais internos e pelas atividades de acesso a recursos, ao mesmo tempo em que há pouca valorização da satisfação dos stakeholders como critério de conceituação e mensuração de desempenho. A presença de 7,1% de pesquisas com foco na abordagem processual é resultado direto da existência de pesquisas cujo nível de análise foi individual, nas quais optou-se arbitrariamente<sup>39</sup> por essa classificação.

---

<sup>39</sup> As pesquisas cujo nível de análise foi individual foram classificadas na Abordagem Processual por tratar-se de um fenômeno interno à organização. Buscou-se, dessa forma, evitar um viés ao

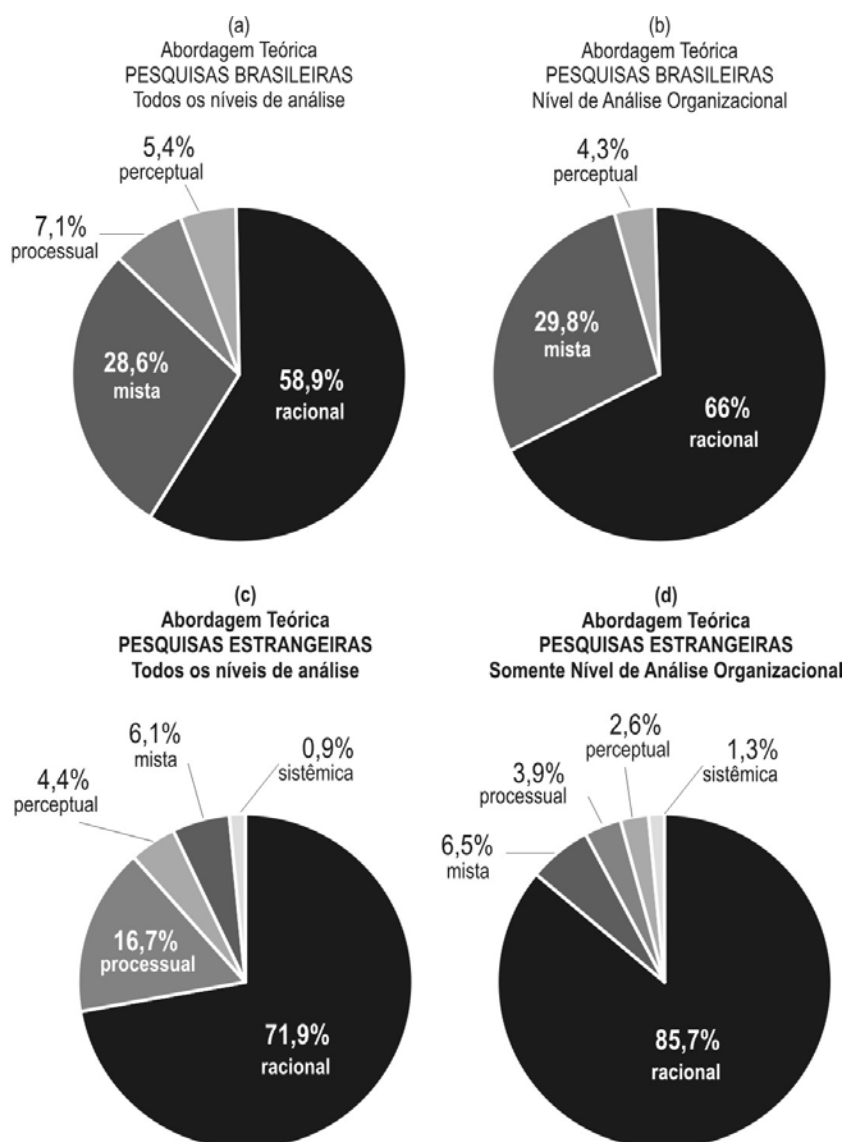


FIGURA 8 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE ABORDAGEM TEÓRICA

FONTE: Elaboração própria

Nas pesquisas com abordagem teórica mista, prevalece a combinação de aspectos racionais com aspectos processuais e perceptuais, e observa-se pouca representatividade da abordagem sistêmica no *corpus* de pesquisas brasileiras analisadas. Entre as pesquisas brasileiras do nível de análise organizacional, os

---

classificarem-se pesquisas de desempenho individual com os mesmos critérios utilizados para as pesquisas de desempenho organizacional, em particular na propriedade Abordagem Teórica, a qual não prevê categorias de análise específicas para o nível de análise individual.

resultados de frequência são semelhantes àqueles obtidos para o total de pesquisas, com substituição das pesquisas com foco processual pelas pesquisas com foco racional (66%) e misto (29,8%).

Entre as pesquisas estrangeiras, em relação à propriedade Abordagem Teórica, observa-se o predomínio da perspectiva teórica racional (71,9%), seguida pela processual (16,7%) e com menor representatividade das outras perspectivas. A abordagem sistêmica se refere a 0,9% das pesquisas, enquanto no total das pesquisas brasileiras não aparece como categoria de análise individual. Para as pesquisas estrangeiras do nível de análise organizacional diminui a frequência do foco processual – principalmente em razão da exclusão das pesquisas de nível de análise individual e interindividual para esta análise –, enquanto as outras abordagens permanecem representadas em proporções semelhantes àquelas encontradas para o total de pesquisas. Comparando-se os resultados do *corpus* brasileiro com o *corpus* estrangeiro, percebe-se maior equilíbrio entre as frequências das abordagens utilizadas nas pesquisas brasileiras, ou seja, nas pesquisas brasileiras há maior equilíbrio na frequência de observação e mensuração do desempenho durante as diversas fases do processo organizacional, embora prevaleça a ênfase nas "saídas", em detrimento das "entradas", dos processos internos e da percepção dos stakeholders a respeito do desempenho organizacional.

#### 4.2.2 Apresentação dos Dados da Análise dos Aspectos Formais

A propriedade *Tipos de Dados* identifica a natureza dos dados utilizados para mensuração do desempenho, quanto ao grau de dependência em relação à fonte dos dados e ao grau de originalidade em relação à disponibilidade dos dados. Permite, ainda, inferir ao mesmo tempo o grau de subjetividade na coleta dos dados e a proximidade do pesquisador em relação ao fenômeno observado. Enquanto a opção por dados subjetivos primários privilegia a proximidade do pesquisador em relação a indivíduos envolvidos diretamente com o fenômeno sob investigação, ao mesmo tempo dificulta a generalização dos resultados. Por outro lado, a opção por dados objetivos secundários amplia a possibilidade de utilizar amostras com maior

poder estatístico de explicação e maior possibilidade de generalização dos resultados, enquanto dificulta a observação do fenômeno em profundidade.

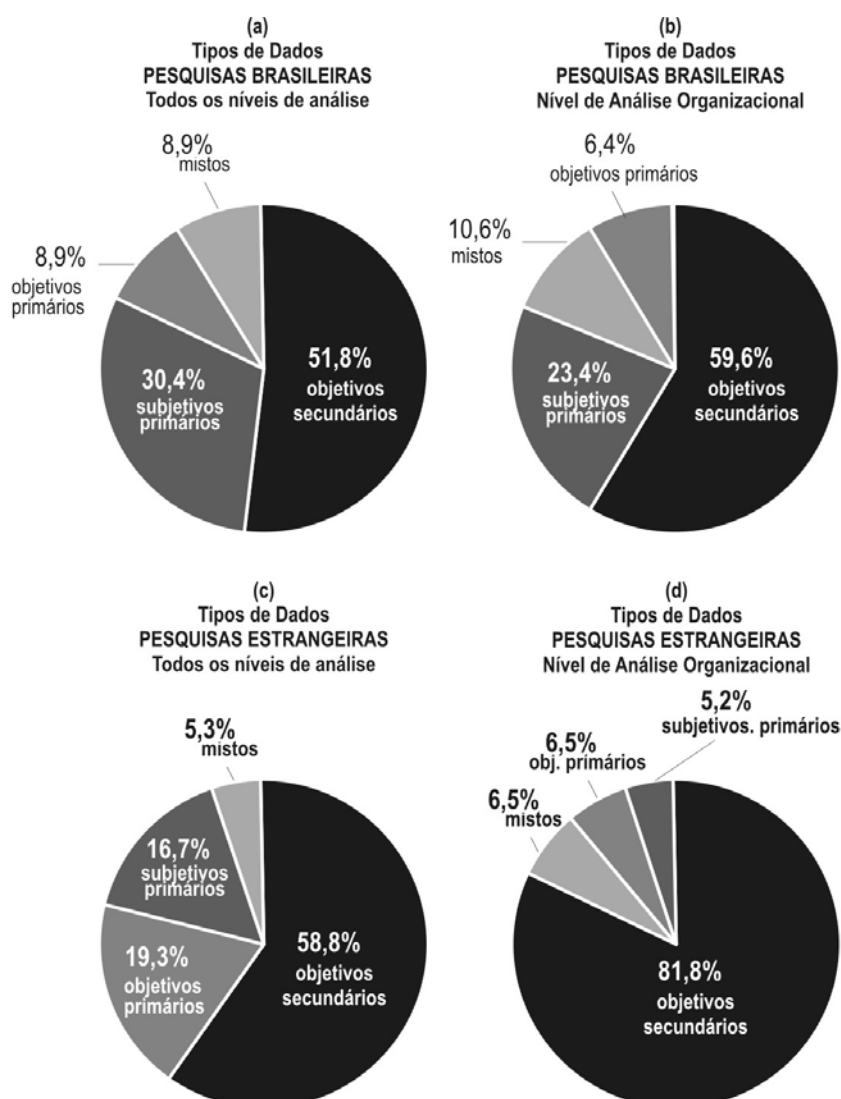


FIGURA 9 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE TIPOS DE DADOS

FONTE: Elaboração própria

Observando-se a distribuição de freqüência das pesquisas brasileiras para todos os níveis de análise, de acordo com a Figura 9, conclui-se pela preferência por dados objetivos secundários (51,8%), seguidos por dados subjetivos primários (30,4%), distribuição semelhante àquela encontrada na descrição dos dados das pesquisas brasileiras do nível de análise organizacional. Dados objetivos primários e uso de múltiplas fontes de dados aparecem com menor freqüência em ambas

distribuições, indicando preferência por informações independentes da fonte de coleta e/ou dados perceptuais e/ou opinativas fornecidos diretamente por indivíduos abordados para coleta de dados e, ainda, pouca triangulação de dados como demonstra a baixa frequência de dados mistos em relação às outras fontes de dados.

Para as pesquisas estrangeiras, considerando-se todos os níveis de análise, prevalecem os dados objetivos secundários como fonte principal de dados (58,8%), com distribuição equilibrada entre dados objetivos primários (19,3%) e subjetivos primários (16,7%). A presença de dados objetivos primários é função, principalmente, da existência de pesquisas experimentais no *corpus* de pesquisas estrangeiras. Demonstra-se, ainda, a partir da interpretação desses dados, maior utilização de dados objetivos fornecidos diretamente pelas organizações e, portanto, pressupõe-se que há acesso dos pesquisadores a informações organizacionais agregadas. Observa-se, ainda, menor utilização de dados subjetivos e semelhança na distribuição de frequência das fontes de dados mistas para pesquisas em todos os níveis de análise e para pesquisas do nível de análise organizacional. Para as pesquisas estrangeiras do nível de análise organizacional, observa-se um aumento no uso de dados objetivos secundários (81,8%), possivelmente em razão da disponibilidade de dados empresariais e industriais em bancos de dados públicos e privados. Observa-se, ainda, diminuição no uso de dados subjetivos primários em relação total de pesquisas, demonstrando baixa frequência de uso de informações perceptuais, opinativas e/ou avaliativas individuais para coleta de dados de desempenho organizacional. Comparando-se os dois grupos de pesquisas – brasileiras e estrangeiras – observa-se como principal diferença a frequência de uso de dados subjetivos primários, praticamente quatro vezes maior nas pesquisas brasileiras.

Quanto às propriedades *Unidade de Análise* e *Nível de Análise*, buscou-se identificar, respectivamente, o nível de observação utilizado para coleta de dados, quanto ao grau de interdependência entre os seus elementos e o nível de generalização ou de inferência utilizado para mensuração do conceito, quanto ao grau de interdependência entre os seus elementos. Em outras palavras, buscou-se verificar se o desenho da pesquisa previa ou não a agregação de dados de diferentes níveis



para mensuração do conceito desempenho. Quanto às pesquisas brasileiras, conforme as Figuras 10 e 11, verificou-se predominância (82,1%) da coleta de dados no nível da organização, ou seja, buscou-se observar – direta ou indiretamente – o conjunto das áreas organizacionais não delimitadas temporalmente, cujas metas/objetivos são pretendidas e/ou não pretendidas.

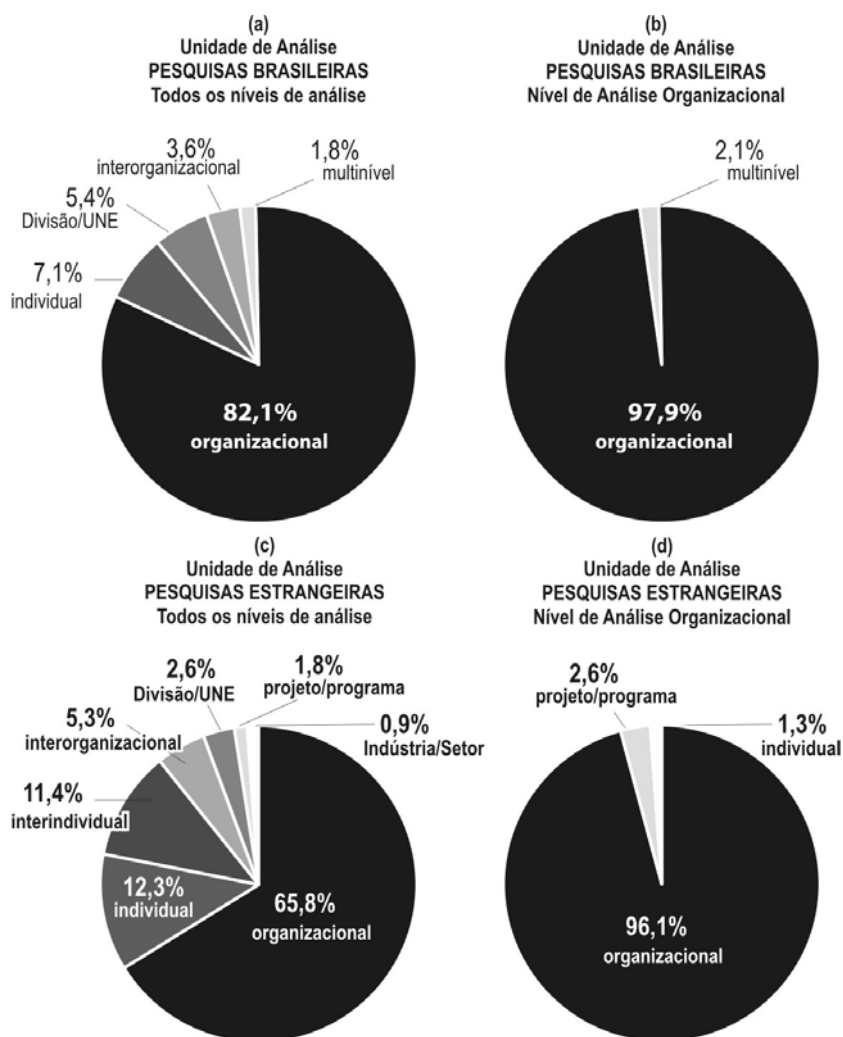


FIGURA 10 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE UNIDADE DE ANÁLISE

FONTE: Elaboração própria

Em apenas um caso utilizou-se como origem dos dados para mensuração do desempenho organizacional unidades de análise e nível de análise de origem distinta: a organização e a unidade de negócios. Nesse caso, as duas unidades de análise foram utilizadas simultaneamente – embora de forma não agregada – para

inferir o desempenho da organização. Em todos os outros casos observados houve total correspondência entre unidade e nível de análise, ou seja, o desenho das pesquisas não previa agregação intencional de resultados de diferentes unidades de análise para realizar inferências em níveis com maior ou menor grau de agregação. Observa-se, ainda, no total de pesquisas brasileiras, menor frequência de pesquisas nos níveis individual (7,1%), Divisão ou Unidade de negócios (5,4%) e Interorganizacional (3,6%). Outras unidades e níveis de análise – interindividual, projeto ou programa, processo ou relacionamento, indústria/setor, país/região e mista – não foram encontradas no *corpus* de pesquisas brasileiras.

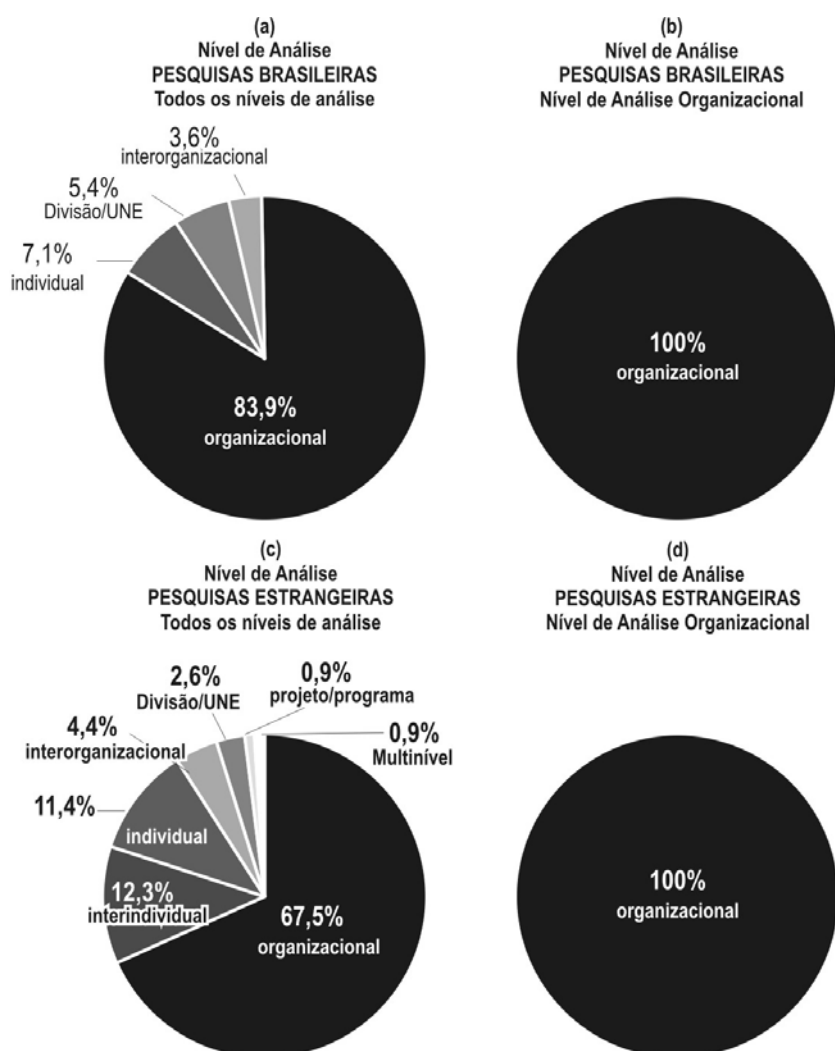


FIGURA 11 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE NÍVEL DE ANÁLISE

FONTE: Elaboração própria

Quanto ao total de pesquisas estrangeiras, para todos os níveis de análise, observa-se maior diversidade no emprego de unidades e níveis de análise, com destaque para os níveis organizacional (65,8%), individual (12,3%) e interindividual (11,4%). Não foram encontrados exemplos de unidade de análise para processo ou relacionamento, país/região, multinível e mista. Quanto à análise das pesquisas estrangeiras do nível de análise organizacional, observaram-se apenas 2,6% de pesquisas que utilizaram dados do nível de análise projeto/programa e 1,3% do nível de análise individual para realização de inferências a respeito do nível de análise organizacional. Conclui-se, portanto, pela predominância da mensuração do conceito desempenho em um único nível de análise, a partir de uma única unidade de análise. Chama a atenção, ainda, a baixa frequência de utilização de níveis de análise superiores ao nível organizacional, ou seja, há baixa intensidade de mensuração de desempenho de atividades interorganizacionais, relacionadas à agregação de resultados de uma indústria/setor ou, ainda, ao conjunto das atividades organizacionais em um país/região.

A propriedade *Tipo de Análise dos Dados* tem como objetivo verificar o resultado agregado das escolhas do pesquisador em relação à natureza da realidade, ao papel da ciência na apreensão dos fenômenos da realidade, aos critérios de legitimidade na escolha dos problemas e soluções a serem buscados no campo científico e aos critérios para a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa mais adequadas a cada caso. A identificação da opção por um tipo específico de análise de dados é importante na medida em que permite compreender pressupostos ontológicos e epistemológicos que deram origem à investigação. Conforme se observa na Figura 12, predomina em ambos os grupos de pesquisas – brasileiras em todos os níveis de análise, brasileiras no nível do análise organizacional, estrangeiras em todos os níveis de análise, estrangeiras do nível de análise organizacional – o uso dos métodos quantitativos: 92,9%, 91,5%, 99,1% e 98,7% respectivamente. Teoricamente, a distribuição de frequências encontrada é indicativa de um campo

suficientemente amadurecido em relação às suas linhas de pesquisa e hipóteses de trabalho.

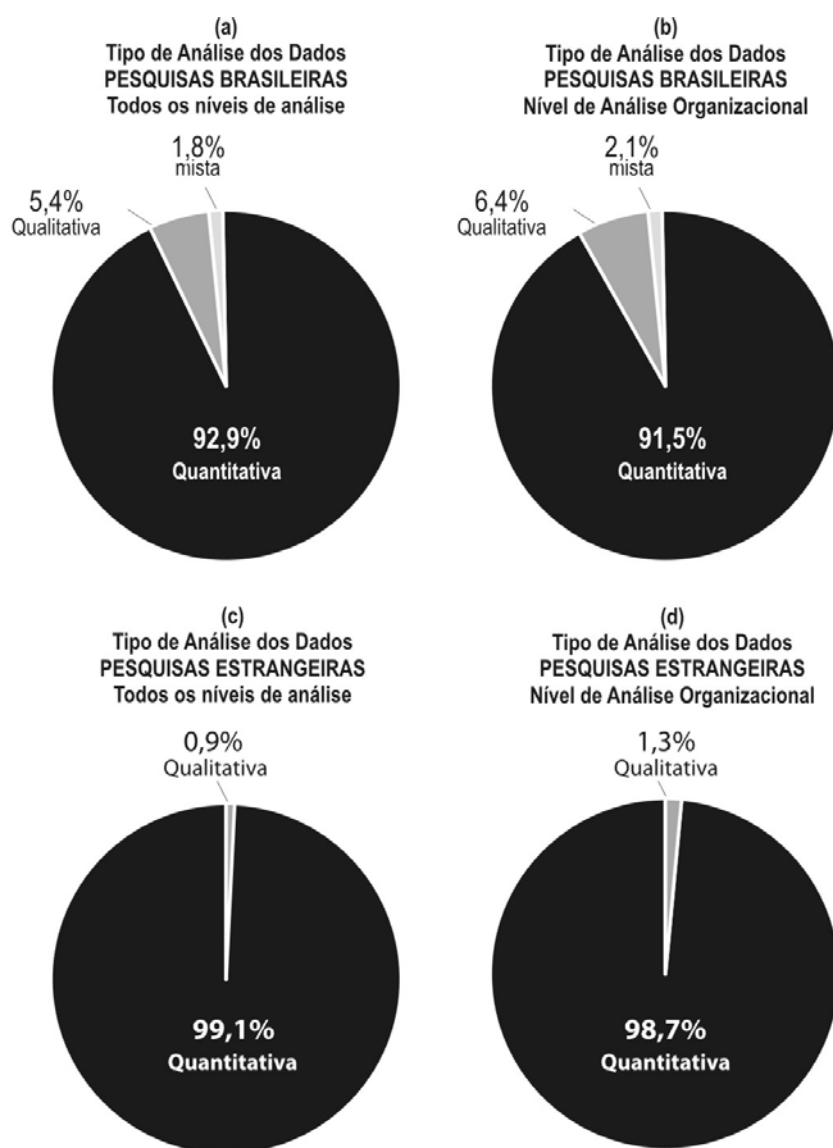


FIGURA 12 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE TIPO DE ANÁLISE DOS DADOS

FONTE: Elaboração própria

Por outro lado, observando-se a diversidade de relações estabelecidas e a dispersão dos conceitos utilizados nas pesquisas, conforme demonstram os Apêndices F e K, verifica-se pouco alinhamento teórico e continuidade em relação ao aprofundamento contínuo dos temas de pesquisa e suas inter-relações com o conceito desempenho. Uma exceção são as pesquisas de análise de componentes

de variância do desempenho, onde se encontra maior freqüência e discussão mútua das propostas de trabalho desenvolvidas por diversos autores. Conclui-se, portanto, pelo predomínio da verificação empírica de hipóteses formuladas a partir de problemas já identificados no contexto de uma teoria, com o propósito de desenvolver explicações generalizáveis a partir do uso de técnicas de mensuração e análise estatística. Concluiu-se, ainda pela existência de uma ontologia realista e de uma epistemologia fundamentada no método hipotético-dedutivo.

A propriedade *Perspectiva Temporal* verifica o corte temporal utilizado na mensuração do conceito desempenho. A questão temporal é de particular interesse para a noção causalidade, considerando-se a diversidade de relações pressupostas pelos pesquisadores. Por exemplo, é preciso especial cuidado com o estabelecimento de relações de causalidade entre características potencialmente voláteis – tais como reputação e imagem, por exemplo – e medidas de desempenho retrospectivas cumulativas.

Para o grupo de pesquisas brasileiras em todos os níveis de análise, foram identificados 38% de pesquisas da perspectiva temporal estática não-cumulativa comparativa retrospectiva, 34% da perspectiva temporal estática não-cumulativa não-comparativa retrospectiva, enquanto 23% de pesquisas utilizaram múltiplas perspectivas temporais. Para o grupo de pesquisas brasileiras do nível de análise organizacional, foram encontrados 47% de pesquisas da perspectiva temporal estática não-cumulativa comparativa retrospectiva, 27% da perspectiva temporal estática não-cumulativa não-comparativa retrospectiva, enquanto 23% de pesquisas utilizaram múltiplas perspectivas temporais. Verifica-se, portanto, conforme se observa na Figura 13, preferência pela realização de observação atual de medidas retrospectivas ou retrospectivas comparativas, em detrimento do uso de mensurações evolutivas comparativas ou de mensurações prospectivas. Conclui-se, portanto, pela preferência por medidas estáticas e já disponíveis indicativas do desempenho passado, em detrimento de dinâmicas medidas evolutivas e/ou prospectivas de desempenho. Além disso, verifica-se freqüência média no uso de

medidas a partir de múltiplos cortes temporais, indicando o uso simultâneo de medidas cumulativas e não-cumulativas, estáticas e dinâmicas nessas pesquisas. Observa-se, também, pouca variação na distribuição de freqüência das pesquisas brasileiras de todos os níveis de análise em comparação à distribuição de freqüência das pesquisas de nível de análise organizacional.

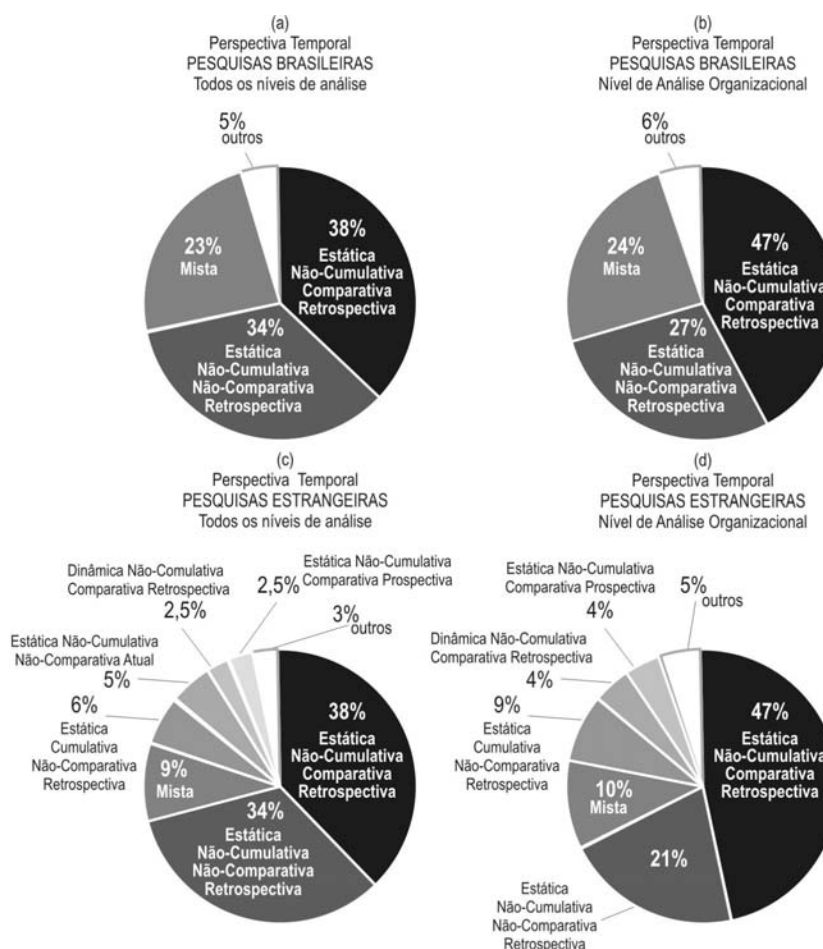


FIGURA 13 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE PERSPECTIVA TEMPORAL

FONTE: Elaboração própria

Para o grupo de pesquisas estrangeiras em todos os níveis de análise, foram identificados 38% de pesquisas da perspectiva temporal estática não-cumulativa comparativa retrospectiva, 34% da perspectiva temporal estática não-cumulativa não-comparativa retrospectiva, 9% de pesquisas mistas a partir de múltiplas perspectivas temporais, 6% da perspectiva estática não-cumulativa não-

comparativa retrospectiva, 5% da perspectiva estática não-cumulativa não-comparativa atual, 2,5% da perspectiva dinâmica não-cumulativa comparativa retrospectiva e 2,5% da perspectiva estática não-cumulativa comparativa prospectiva.

Para o grupo de pesquisas estrangeiras do nível de análise organizacional, foram identificados 47% de pesquisas da perspectiva temporal estática não-cumulativa comparativa retrospectiva, 21% da perspectiva temporal estática não-cumulativa não-comparativa retrospectiva, 10% da perspectiva mista, 9% da perspectiva estática cumulativa não-comparativa retrospectiva, 4% da perspectiva não-cumulativa comparativa retrospectiva e 4% da perspectiva estática não-cumulativa comparativa prospectiva. Ambas as distribuições de frequência são similares àquelas encontradas para o grupo de pesquisas brasileiras, com exceção da existência de maior diversidade no uso das perspectivas temporais, a despeito da baixa frequência de utilização da maior parte dos recortes temporais identificados. De forma geral, há baixa frequência de uso de medidas evolutivas e prospectivas, com ênfase para mensurações pontuais de medidas retrospectivas cumulativas e/ou não-cumulativas.

Ressalte-se, ainda, que a perspectiva temporal foi classificada de acordo com o desenho da pesquisa, e não de acordo com a natureza da medida de desempenho. Não se pode afirmar, portanto, que os pesquisadores não utilizem medidas prospectivas de desempenho, apenas pode-se verificar que não fica explícito, na maior parte das pesquisas, a intenção de uso de medidas prospectivas.

#### 4.2.3 Apresentação dos Dados da Análise dos Aspectos Funcionais

A propriedade *Padrão de Atribuição Causal* verifica padrões (1) na quantidade de relações de causalidade estabelecidas; (2) no grau de interdependência das relações de causalidade estabelecidas e (3) na presença de conceitos intervenientes na composição das relações de causalidade estabelecidas. O padrão de atribuição causal é particularmente importante na verificação do grau de complexidade do

desenho da pesquisa na medida em que revela a quantidade e a natureza das relações propostas. Conforme se observa na Figura 14, a seguir, pesquisas brasileiras e estrangeiras apresentam diferenças significativas para esta propriedade.

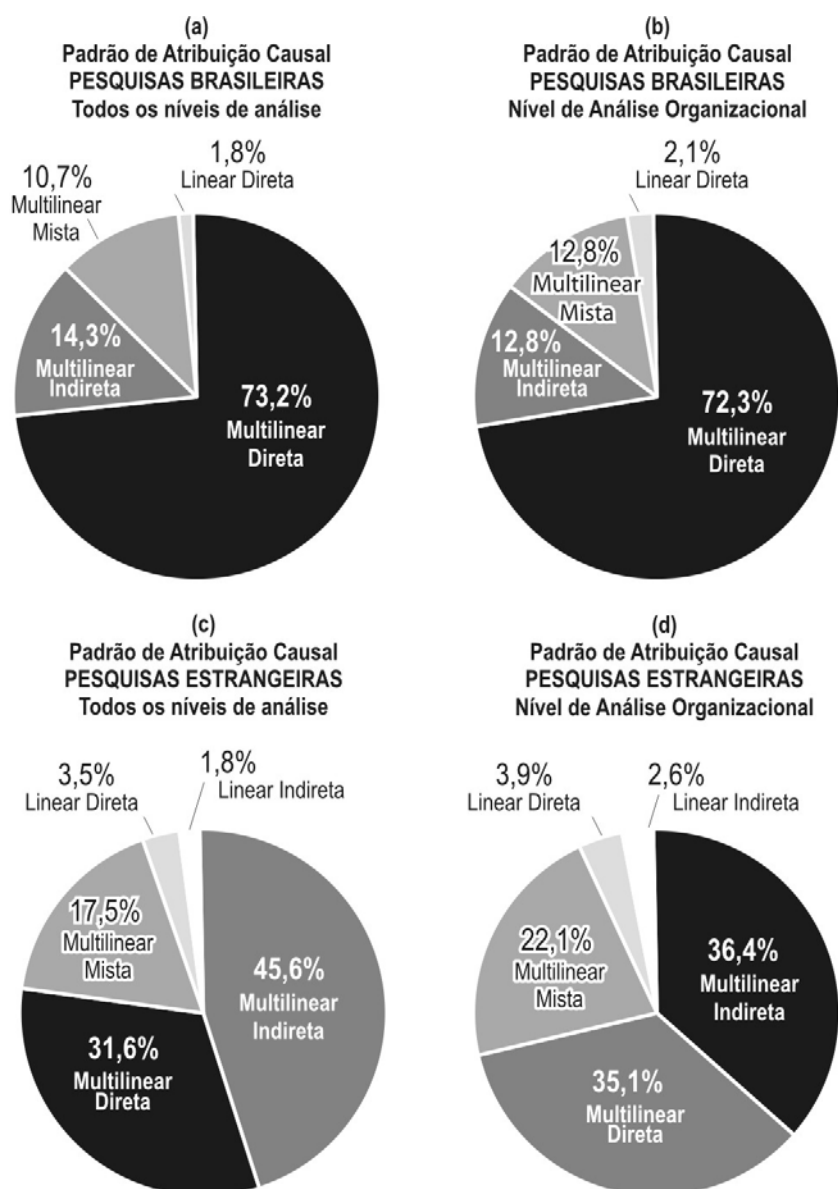


FIGURA 14 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE PADRÃO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL

FONTE: Elaboração própria

Considerando-se a distribuição de frequência dos atributos dessa propriedade para as pesquisas brasileiras em todos os níveis de análise, observa-se predominância de relações Multilineares Diretas (73,2%), fator indicativo da presença de relações



múltiplas, independentes entre si e sem uso de conceitos mediadores e/ou moderadores na maior parte das pesquisas observadas. Para o conjunto de pesquisas do nível de análise organizacional, as freqüências observadas apresentam pouca alteração. Percebe-se, portanto, uma ênfase no estabelecimento de relações múltiplas e diretas entre o conceito desempenho e os demais conceitos utilizados na pesquisa.

Para o grupo de pesquisas estrangeiras, identificou-se maior equilíbrio entre as freqüências das relações multilíneas indiretas nos dois conjuntos de pesquisas – 45,6% e 36,4% respectivamente –, das multilíneas diretas – 31,6% e 35,1% respectivamente – e das multilíneas mistas, com 17,5% e 22,1% respectivamente. A implicação teórica dos padrões de atribuição causal observados consiste na constatação de há um estabelecimento de relações causais mais complexas no grupo de pesquisas estrangeiras, conforme se observa pela maior freqüência de uso de conceitos mediadores e moderadores. O predomínio de relações multilíneas, para os dois conjuntos de pesquisas, também permite inferir o reconhecimento, por parte dos autores, da existência simultânea de múltiplas relações de causalidade entre o desempenho e os demais fatores observados nas pesquisas.

Observa-se, ainda, quanto ao uso de variáveis de controle, baixa freqüência de uso nas pesquisas brasileiras – 11,7% para o total de pesquisas e 7,5% para as pesquisas do nível organizacional, quando comparadas ao grupo de pesquisas estrangeiras – 82,3% para o total de pesquisas e 88,3% para as pesquisas do nível organizacional.

A propriedade *Status Constitutivo do Conceito* verifica a função do conceito desempenho no desenho da pesquisa, em relação à direção das relações de causalidade estabelecidas entre os conceitos. Na descrição da distribuição de freqüência dos atributos para essa propriedade, conforme demonstra a Figura 15, a seguir, observa-se uma característica já apontada em pesquisas anteriores, ou seja, a predominância do uso do conceito desempenho como efeito das relações de causalidade estabelecidas no campo de estudos organizacionais e de estratégia. Para as quatro amostras a freqüência superou os 80% de ocorrência. Observa-se,

ainda, maior diversidade no uso do conceito entre as pesquisas estrangeiras, onde aparece como moderador, mediador, antecedente, misto e independente.

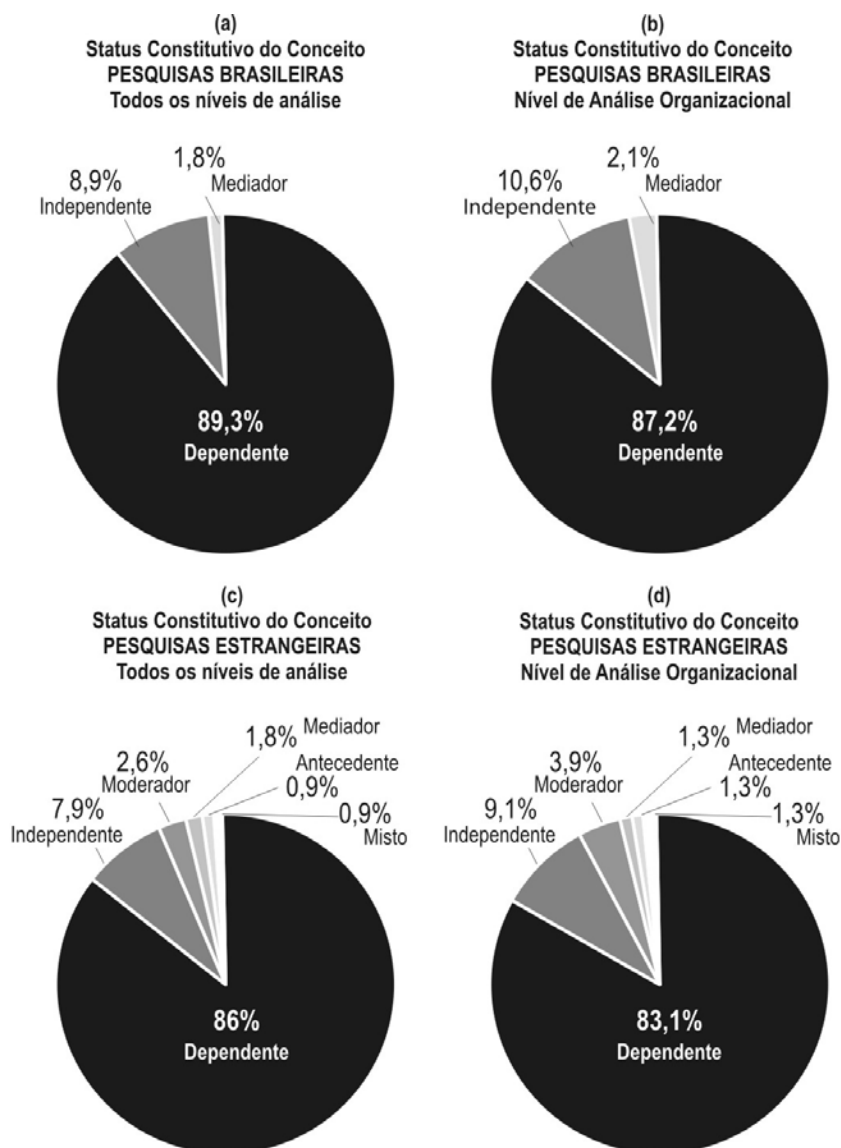


FIGURA 15 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE STATUS CONSTITUTIVO DO CONCEITO

FONTE: Elaboração própria

A última propriedade observada, o *Padrão de Interação Causal*, permite observar o uso de múltiplos níveis nas inferências causais aplicadas no desenho da pesquisa. Conforme se observa na Figura 16, nas pesquisas brasileiras predomina a horizontalidade (48%) como padrão de interação causal, ou seja, quase metade das

pesquisas considerou como causas ou efeitos do desempenho conceitos mensurados no mesmo nível de análise utilizado para a mensuração do conceito desempenho.

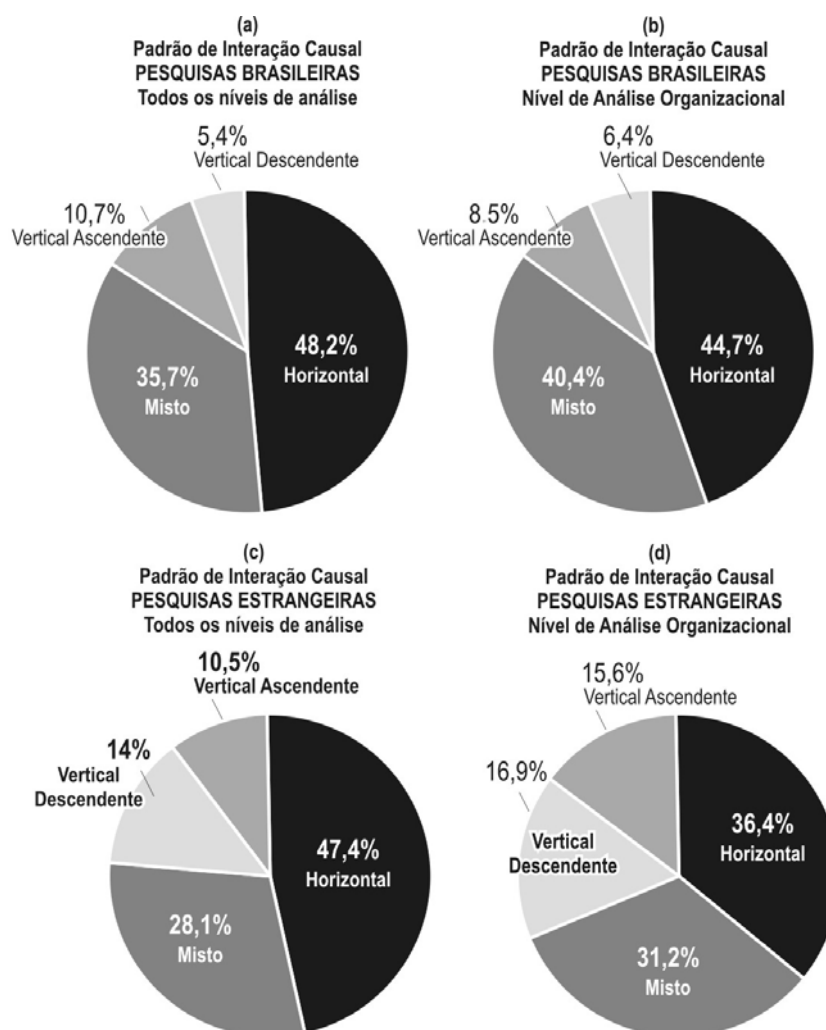


FIGURA 16 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DA PROPRIEDADE PADRÃO DE PADRÃO DE INTERAÇÃO CAUSAL

FONTE: Elaboração própria

Em segundo lugar, com 36% de frequência, foram utilizados ao mesmo tempo conceitos do nível de mensuração de desempenho e conceitos de outros níveis de análise. Em um grupo menor de pesquisas optou-se por utilizar apenas conceitos de nível de análise inferior (10,7%) ou superior (5,4%). Para o grupo de pesquisas brasileiras do nível de análise organizacional, as frequências encontradas são semelhantes, de onde se infere uma ênfase teórica nas explicações do desempenho organizacional com base em fatores organizacionais. Em outras palavras, elementos e

fenômenos relacionados à própria organização são considerados como determinantes do desempenho organizacional. Quanto às pesquisas estrangeiras, observa-se uma distribuição mais equilibrada entre as distribuições de frequência das interações causais dos diversos níveis de análise, principalmente quanto às pesquisas de orientação vertical. Conclui-se, portanto, conforme demonstra a análise comparativa dos grupos de pesquisas, maior variedade entre os níveis de análise utilizados como causa e efeito no grupo de pesquisas estrangeiras.

#### 4.2.4 Apresentação dos Dados da Análise de Tipicidade dos Aspectos Semânticos, Formais e Funcionais

Os atributos das propriedades analisadas nos subitens anteriores foram agrupados de acordo com cada uma das dimensões do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho – Aspectos Semânticos, Aspectos Formais e Aspectos Funcionais –, permitindo uma compreensão mais abrangente dos padrões de utilização do conceito desempenho dentre as pesquisas analisadas.

Quanto à tipicidade dos *Aspectos Semânticos* nas pesquisas brasileiras, conforme as Figuras 17 e 18, a seguir, observa-se maior frequência absoluta no uso simultâneo de indicadores ou variáveis da área econômica-financeira-mercadológica em conjunto com a abordagem teórica racional ( $37,5\% + 19,5\% = 57\%$  do total de pesquisas e  $44,7\% + 21,3\% = 66\%$  para pesquisas do nível de análise organizacional).

Para o grupo de pesquisas estrangeiras, conforme as Figuras 19 e 20 a seguir, observa-se também preferência pelo uso simultâneo de indicadores ou variáveis da área econômica-financeira-mercadológica em conjunto com a abordagem teórica racional ( $49,1\% + 7 + 4,4\% = 60,5\%$  para o total de pesquisas e  $71,4\% + 7,8\% + 3,9\% = 83,1\%$  para pesquisas do nível de análise organizacional). Outras combinações com frequência absoluta maior que 2 (dois) chamam a atenção pelo uso da área de resultados técnico-operacional em conjunto com a abordagem processual ( $13,2\%$  para o total de pesquisas).

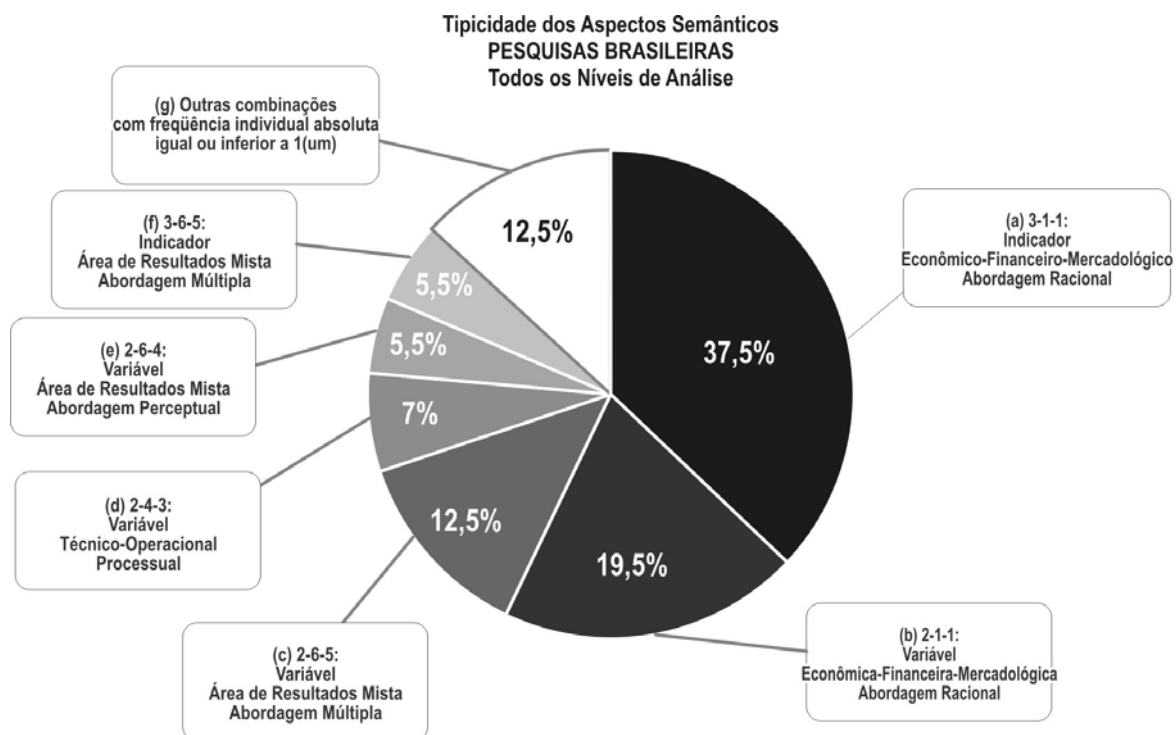


FIGURA 17 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS SEMÂNTICOS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE

FONTE: Elaboração própria

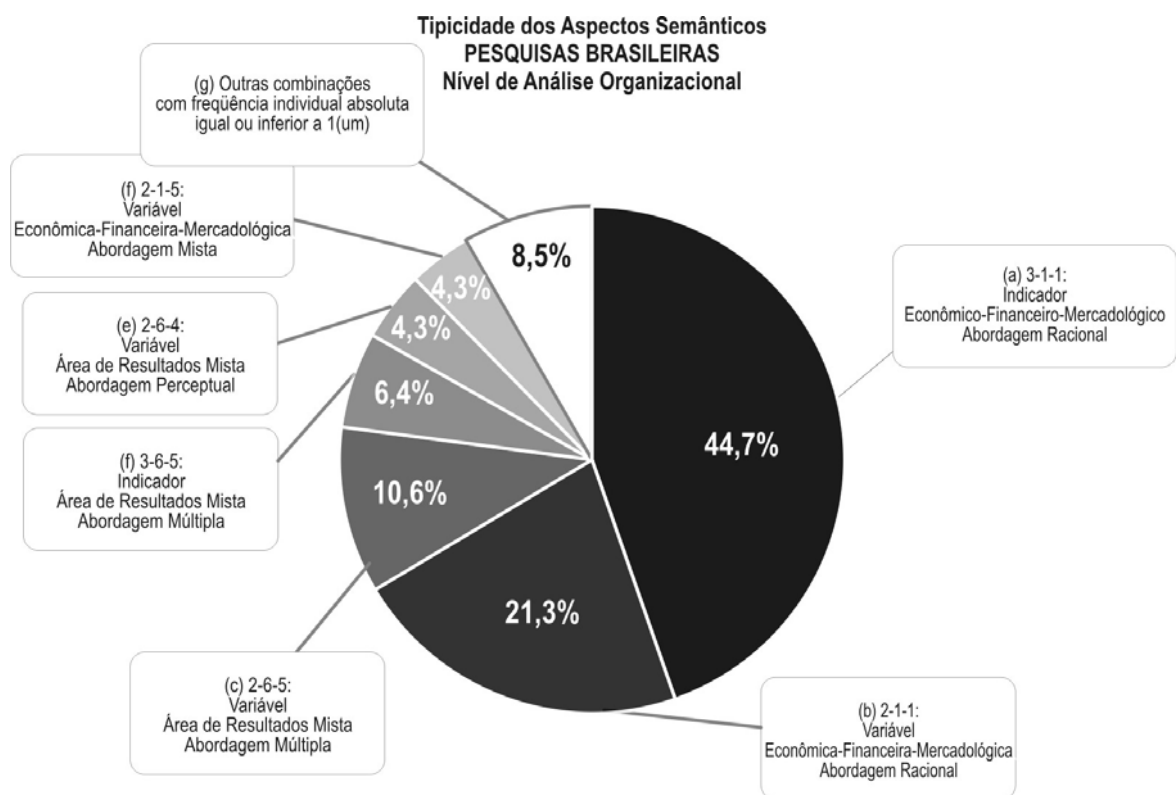


FIGURA 18 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS SEMÂNTICOS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

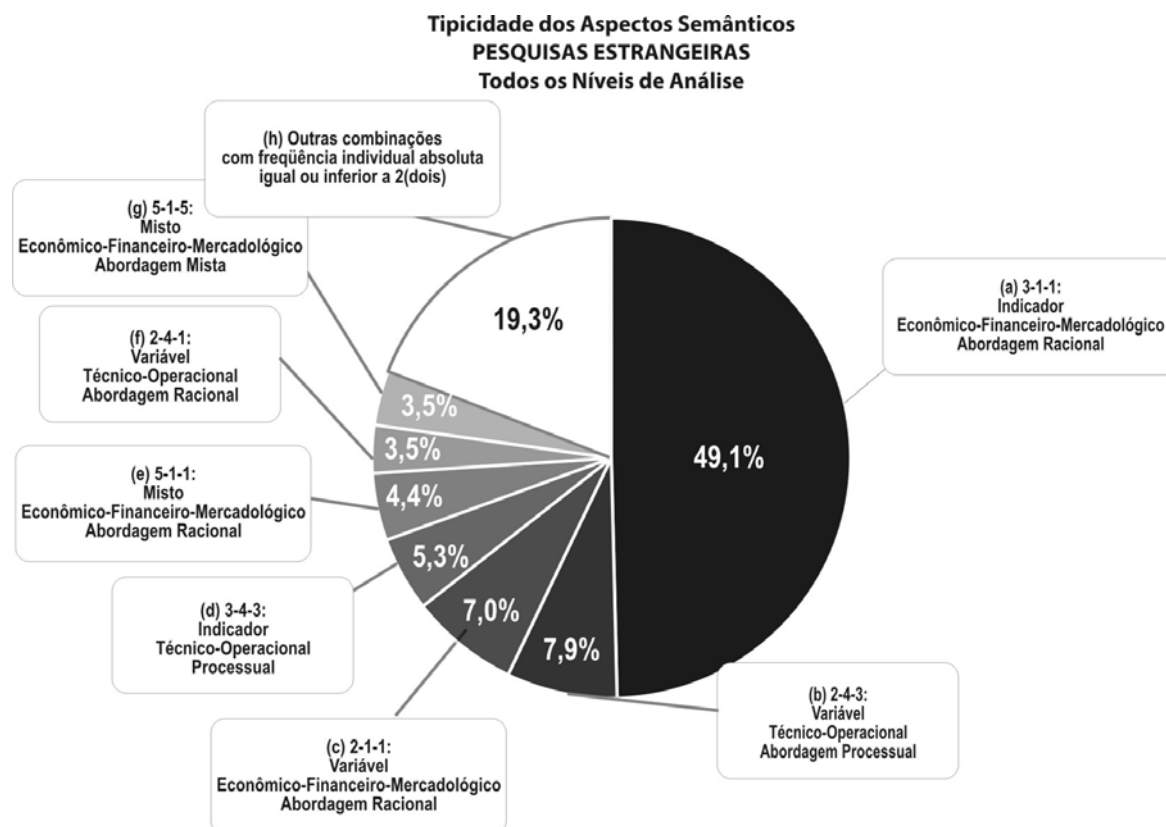


FIGURA 19 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS SEMÂNTICOS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE

FONTE: Elaboração própria

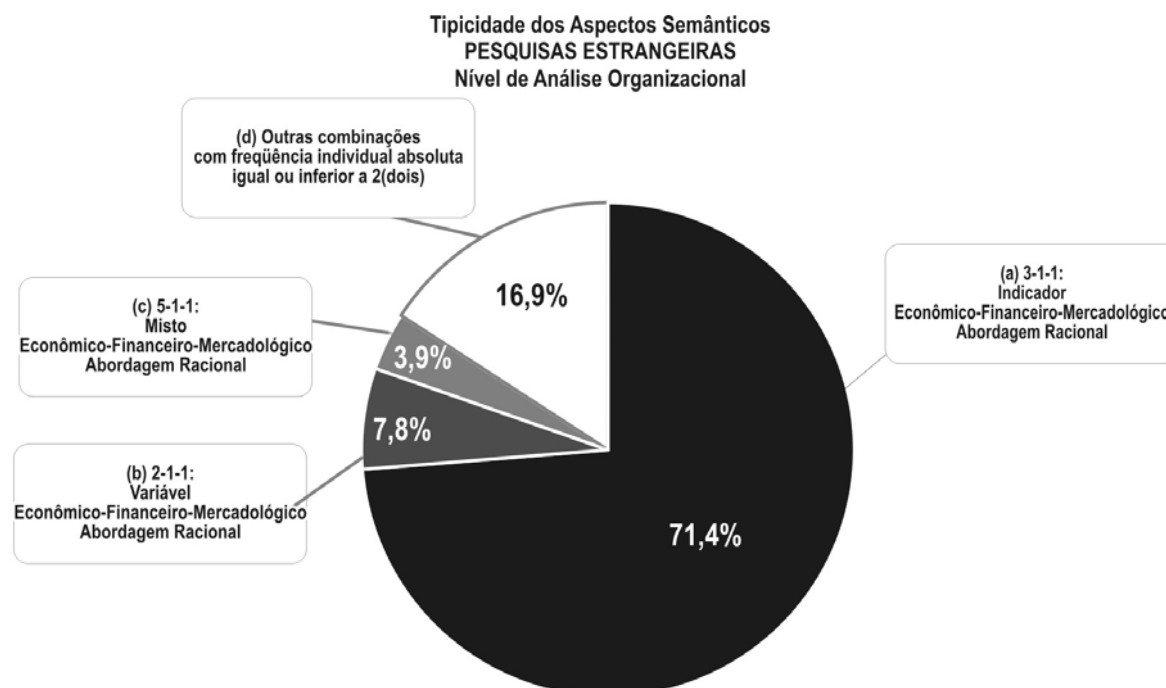


FIGURA 20 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS SEMÂNTICOS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

Com relação aos *Aspectos Formais*, conforme as Figuras 21 e 22, a seguir, observa-se no grupo de pesquisas brasileiras para todos os níveis de análise a predominância do uso conjunto de nível e unidade de análise organizacionais, análise quantitativa dos dados e perspectiva temporal estática não-cumulativa retrospectiva, como demonstra a frequência encontrada de 48% (32% + 16%) para pesquisas com esta combinação de atributos. Observa-se, portanto, tendência para a realização de pesquisas baseadas em medidas atuais com foco nos resultados passados e no uso de dados coletados a partir de uma única fonte (objetiva secundária ou subjetiva primária). Considerando-se apenas o nível de análise organizacional, encontram-se resultados similares e predominância do uso de dados objetivos secundários e pesquisas quantitativas (51%), sem incluir outras combinações de atributos com frequência individual absoluta igual ou inferior a 2 (dois), as quais formam 41% do total de pesquisas e 30% das pesquisas de nível organizacional.

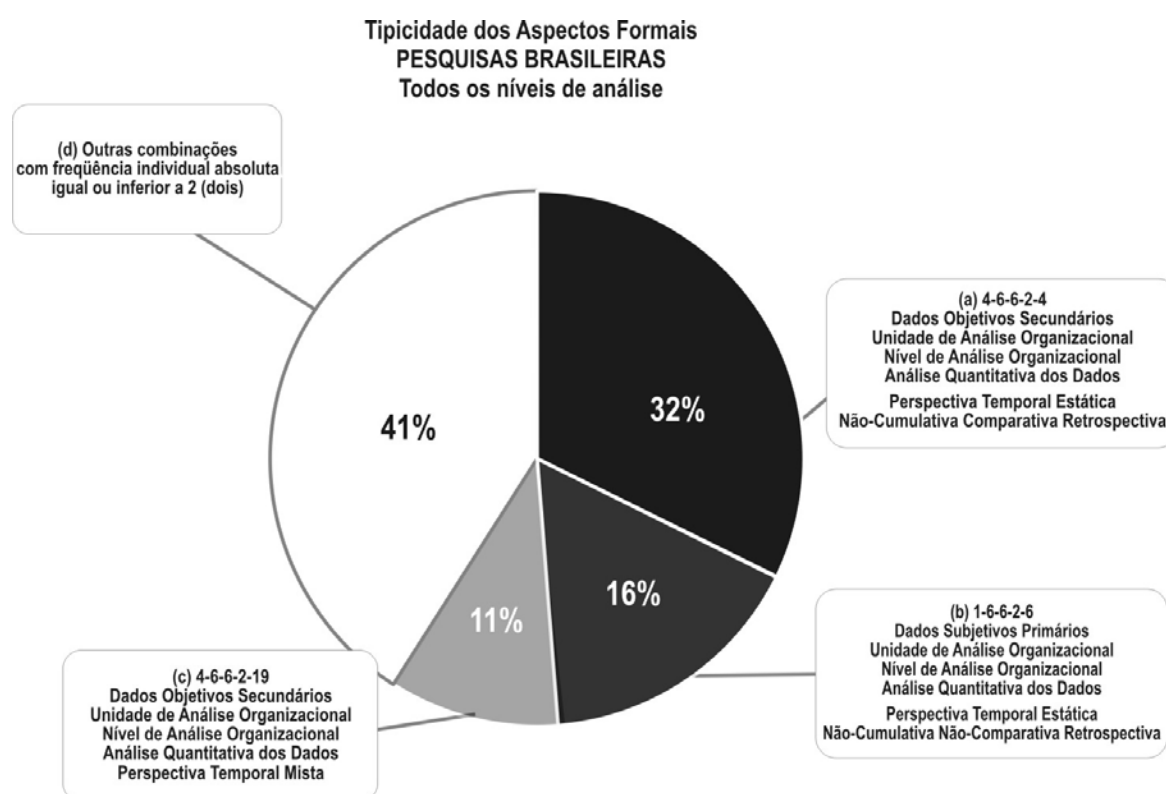


FIGURA 21 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FORMAIS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE

FONTE: Elaboração própria

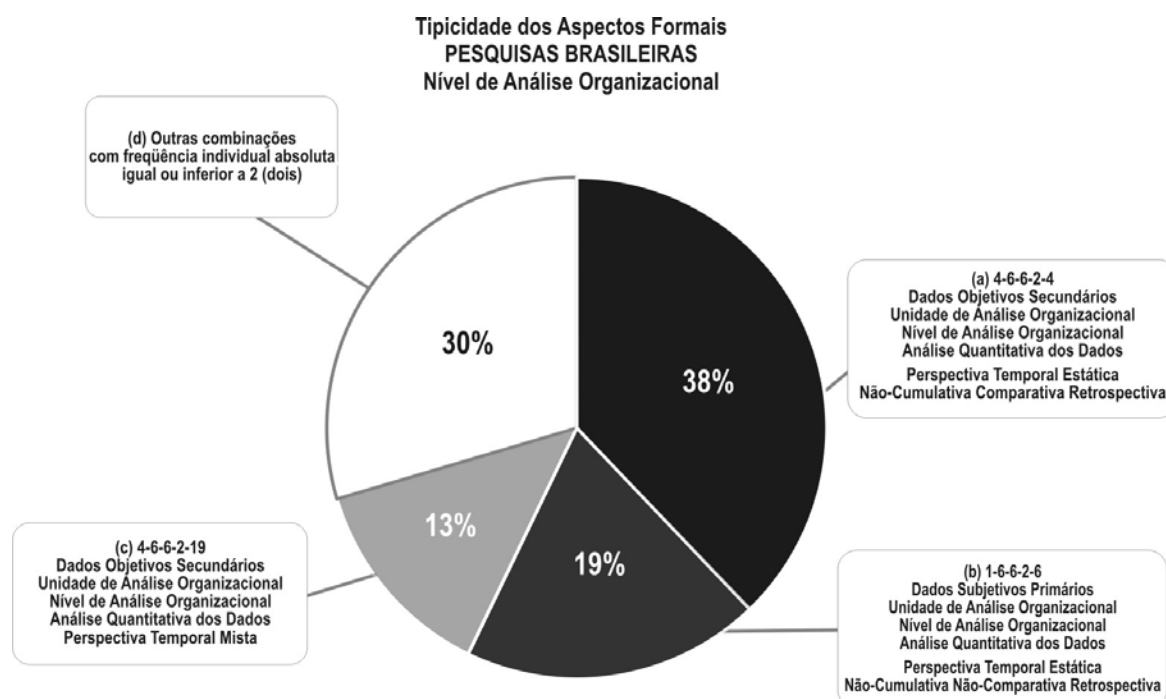


FIGURA 22 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FORMAIS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

Para o grupo de pesquisas estrangeiras de todos os níveis de análise, com relação aos *Aspectos Formais* e conforme as Figuras 23 e 24, a seguir, observa-se maior frequência individual das combinações de atributos em comparação ao grupo de pesquisas brasileiras. Verifica-se a combinação do uso conjunto de dados objetivos secundários, unidade e nível de análise organizacional e análise quantitativa dos dados para 40% (28% + 12%) das pesquisas, desconsiderando-se a existência dessa combinação em nos casos individuais de frequência individual absoluta igual ou inferior a 2 (dois). Observa-se, ainda, combinação de análise quantitativa de dados e pesquisas de perspectiva temporal estática não-cumulativa retrospectiva em 57,5% do total de pesquisas. Considerando-se apenas o nível de análise organizacional, encontram menor dispersão na frequência de combinações de atributos, com predomínio de pesquisas que fazem uso de dados objetivos secundários, da análise quantitativa dos dados e da perspectiva temporal estática não-cumulativa retrospectiva (60% das pesquisas). A disponibilidade de bases de dados públicas e privadas atualizadas e com séries temporais completas pode ser um fator explicativo para a preferência pelo uso de dados objetivos secundários em investigações de unidade e nível de análise organizacional.



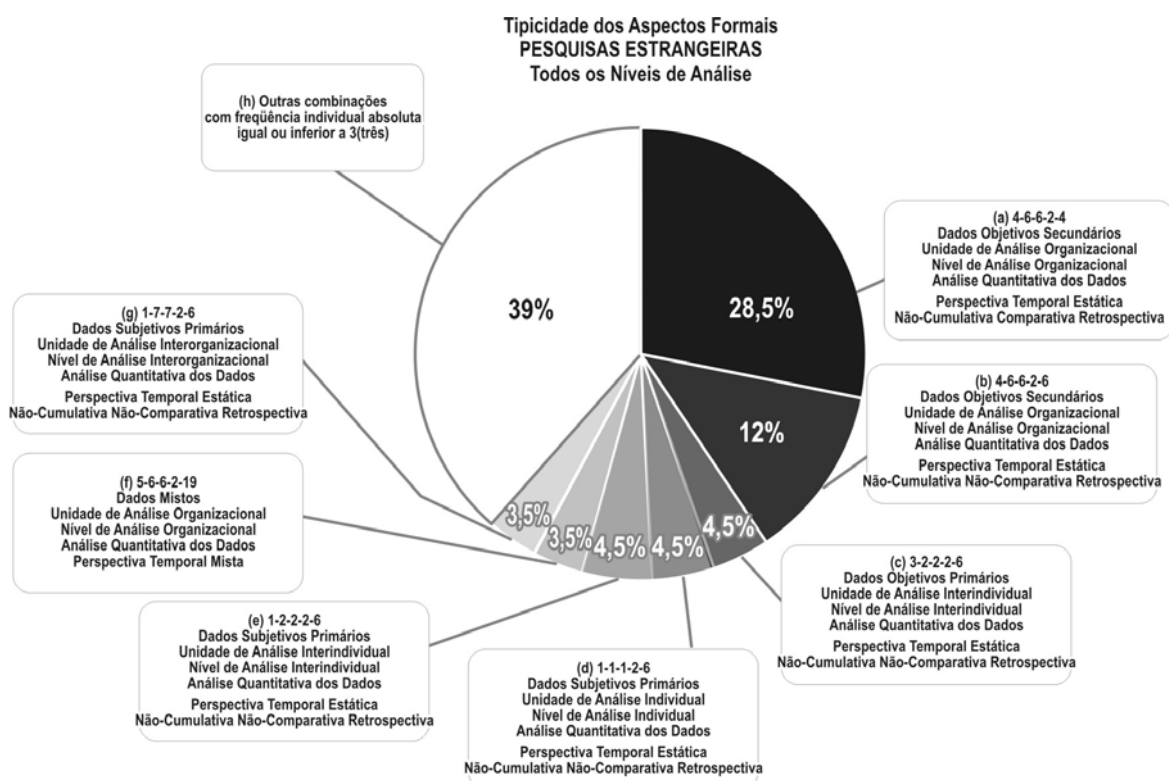


FIGURA 23 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FORMAIS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE

FONTE: Elaboração própria

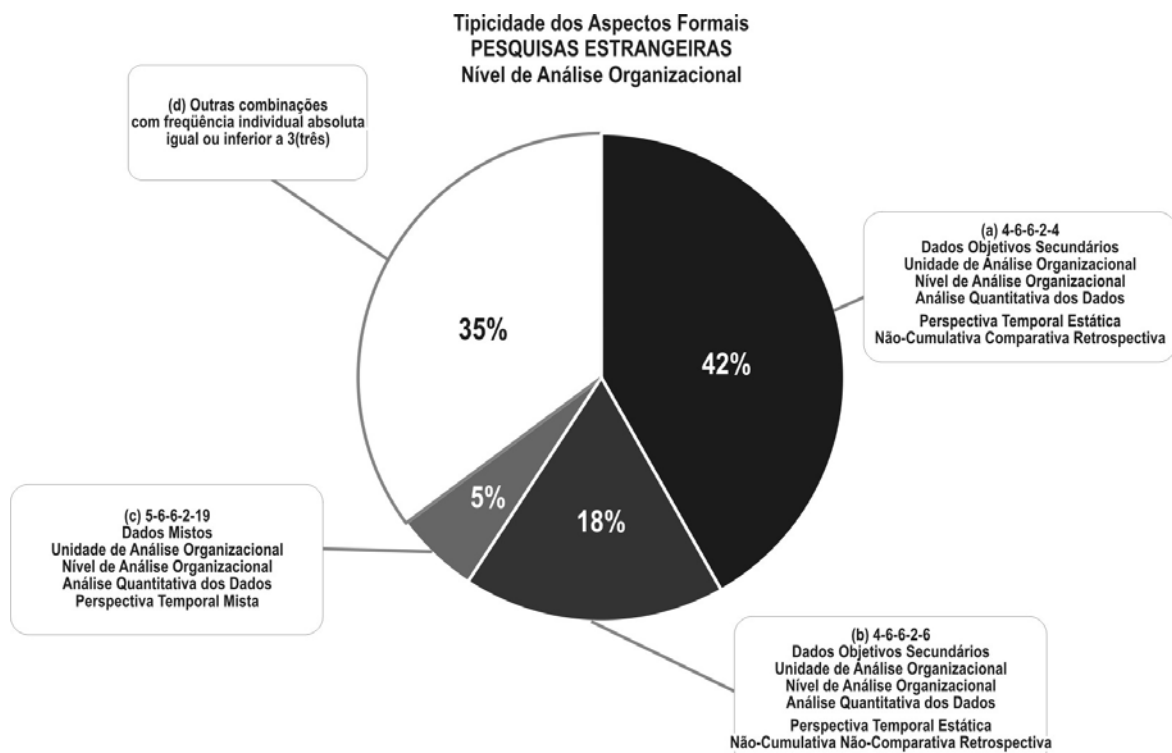


FIGURA 24 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FORMAIS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

Com relação aos *Aspectos Funcionais*, conforme as Figuras 25 e 26, a seguir, observa-se no grupo de pesquisas brasileiras para todos os níveis de análise um predomínio da combinação dos atributos padrão de interação causal multilinear direto e status constitutivo do conceito dependente (36 + 23 + 7 + 5,5 = 71,5%). Conclui-se, portanto, que o conceito desempenho é considerado um efeito direto de múltiplas causas independentes entre si na maior parte das pesquisas. Com relação à combinação entre status constitutivo do conceito e padrão de atribuição causal, encontra-se uma distribuição de frequência mais equilibrada, com uma frequência de 36% para pesquisas que fazem uso do conceito desempenho como dependente e como efeito de outros conceitos mensurados no mesmo nível de análise de mensuração do desempenho. Em 33,5% (23 + 3,5 + 3,5 + 3,5) das pesquisas, por sua vez, considera-se que o desempenho é efeito de conceitos mensurados em múltiplos níveis de análise.

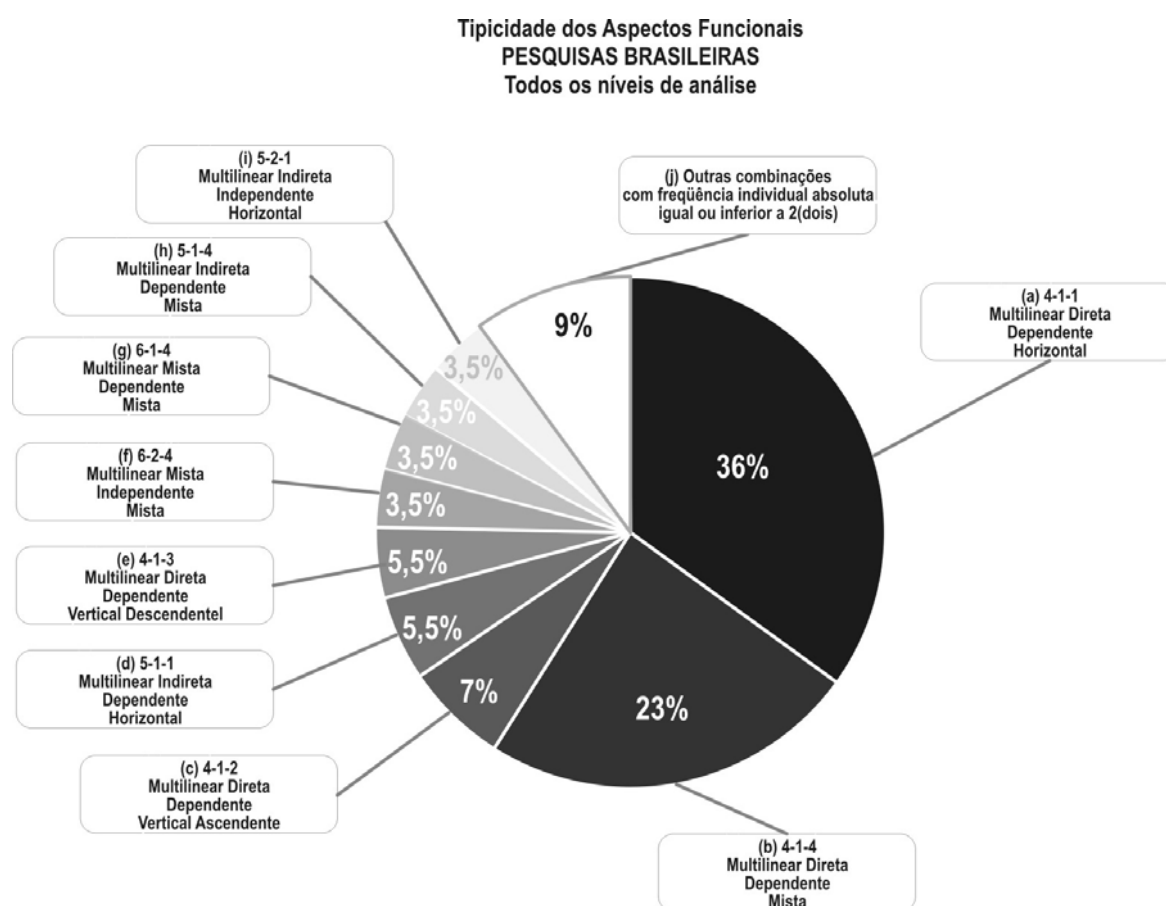


FIGURA 25 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FUNCIONAIS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE

FONTE: Elaboração própria

Para as pesquisas brasileiras de nível organizacional, observa-se menor dispersão da frequência da combinação de atributos e predomínio da combinação de atributos padrão de interação causal multilinear direto e status constitutivo do conceito dependente ( $31,9 + 27,7 + 6,4 = 66\%$ ), desconsiderando-se combinações dessa natureza em ocorrências individuais com frequência individual absoluta igual ou inferior a 2 (dois). A frequência encontrada de 34% de pesquisas com outras combinações de atributos de baixa frequência individual absoluta indica maior dispersão na combinação de atributos para os aspectos funcionais em relação às combinações encontradas para aspectos semânticos e formais.

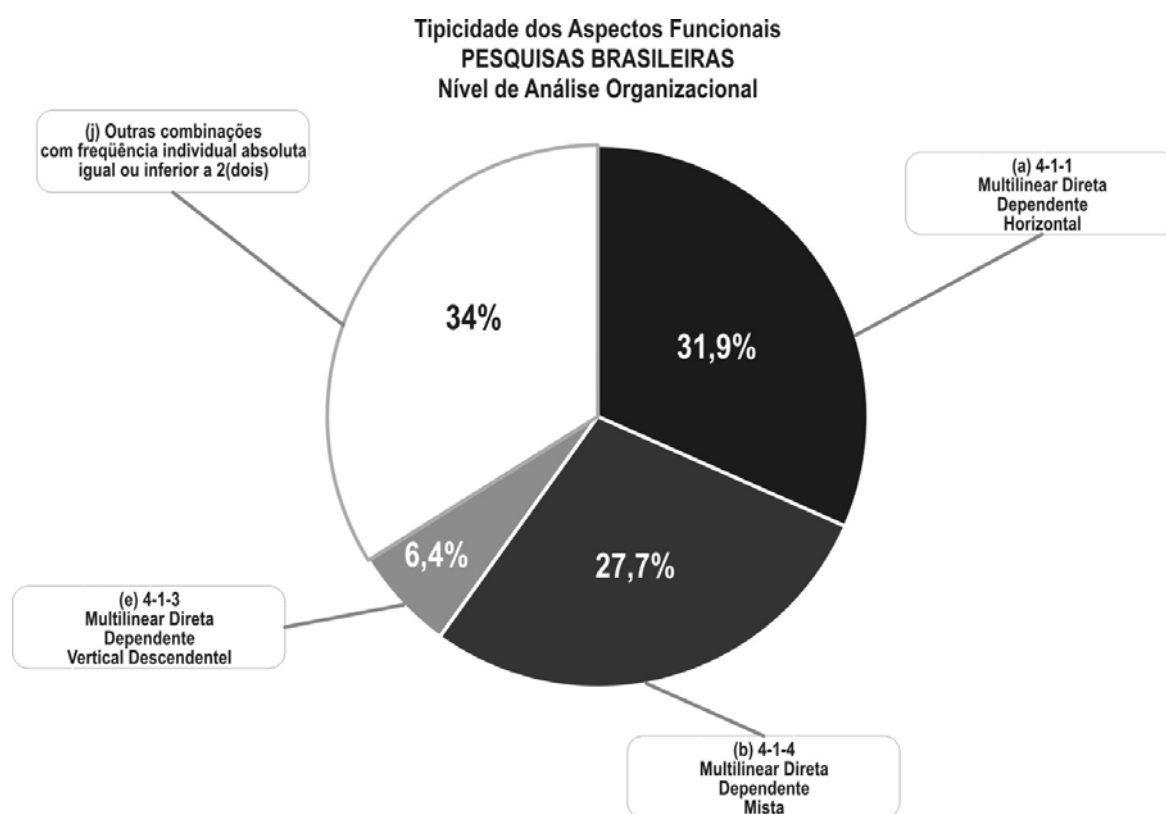


FIGURA 26 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO ASPECTOS FUNCIONAIS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

Para as pesquisas estrangeiras, com relação aos *Aspectos Funcionais* e conforme as Figuras 27 e 28, a seguir, observa-se no grupo que inclui pesquisas de todos os níveis de análise frequência total de 40,4% ( $28,1\% + 8,8\% + 3,5\%$ ) para a

combinação de atributos padrão de interação causal multilinear indireto e status constitutivo do conceito dependente. Conclui-se, portanto, que o conceito desempenho é considerado, nesses casos, um efeito indireto de múltiplas causas independentes entre si. Para a combinação de atributos padrão de interação causal multilinear direto e status constitutivo do conceito dependente foi encontrada frequência total de 27,2% (9,6% + 7,9% + 5,3% + 4,4%). Com relação à combinação entre status constitutivo do conceito e padrão de atribuição causal encontra-se predomínio (41,4%) das pesquisas que fazem uso do conceito desempenho como dependente e como efeito de outros conceitos mensurados no mesmo nível de análise de mensuração do desempenho. Em 22% (8,8% + 7,9% + 5,3%) das pesquisas, por sua vez, considera-se o desempenho como efeito de conceitos mensurados em múltiplos níveis de análise.

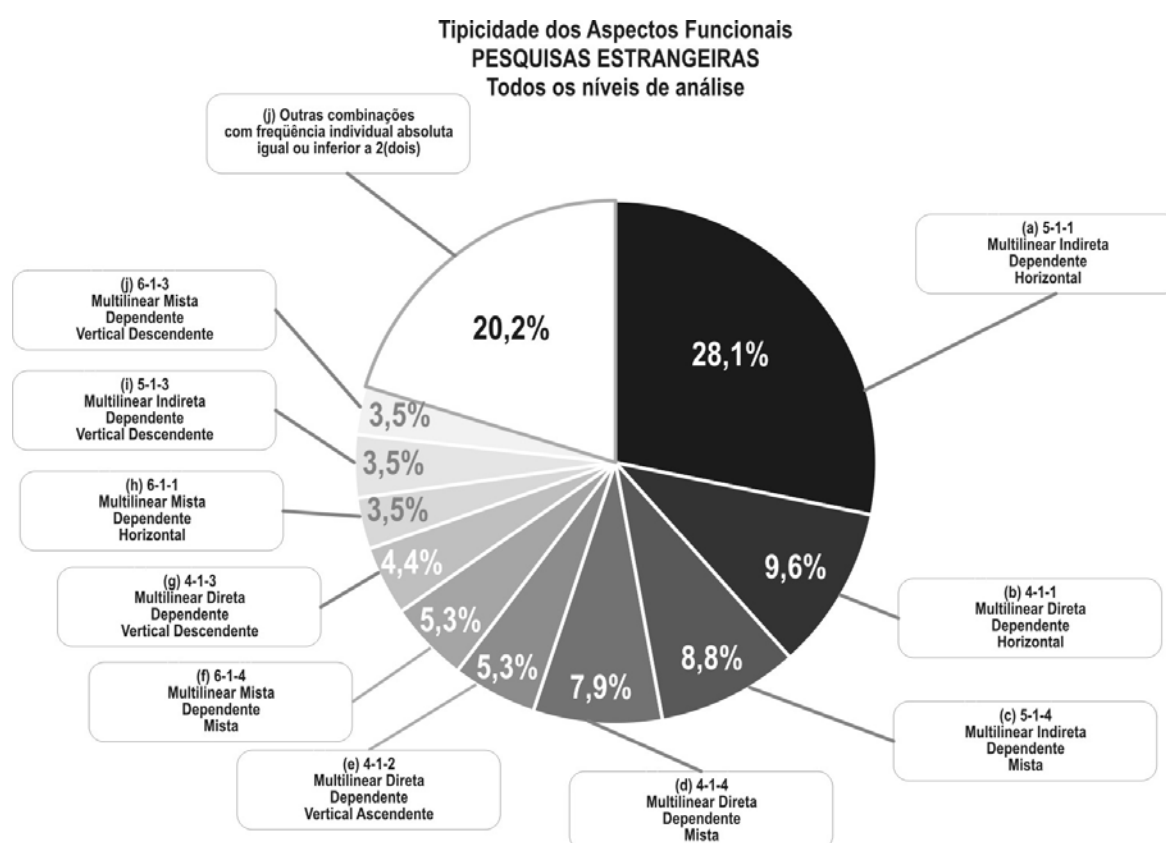


FIGURA 27 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO DE ASPECTOS FUNCIONAIS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – TODOS OS NÍVEIS DE ANÁLISE

FONTE: Elaboração própria

Para as pesquisas estrangeiras de nível organizacional, observa-se também maior dispersão na combinação de atributos para aspectos funcionais, semelhante àquela encontrada para o total de pesquisas em todos os níveis de análise. Desconsiderando-se combinações com frequência individual absoluta igual ou inferior a 2 (dois), 30% (18,3% + 6,5% + 5,2%) das pesquisas utilizam a combinação de atributos padrão de interação causal multilinear indireto e status constitutivo do conceito dependente e 27,3% (13% + 9,1% + 5,2%) utilizam a combinação de atributos padrão de interação causal multilinear direto e status constitutivo do conceito dependente. Conclui-se, portanto, que há maior equilíbrio entre a frequência de pesquisas estrangeiras de nível organizacional que utilizam relações múltiplas de causalidade diretas e indiretas, em relação ao total de pesquisas estrangeiras.

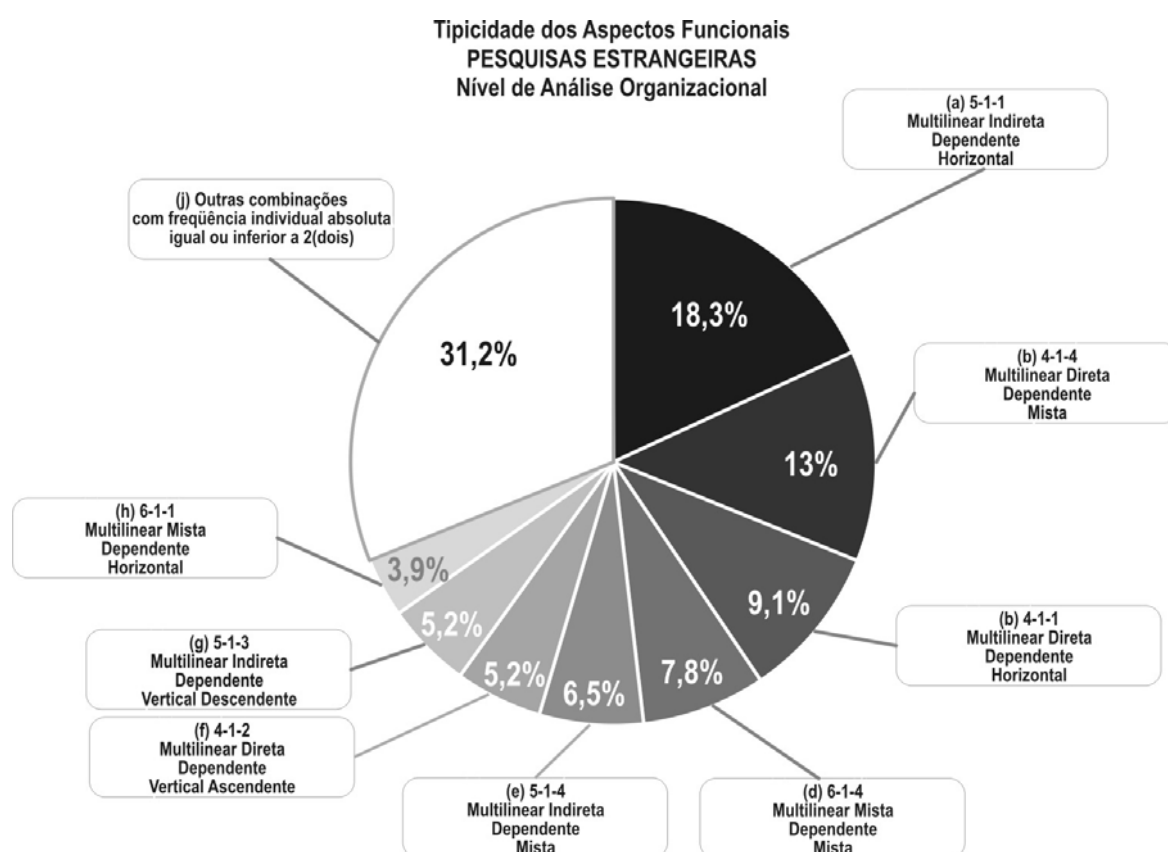


FIGURA 28 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PROPRIEDADES DA DIMENSÃO DE ASPECTOS FUNCIONAIS NAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS – NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

A freqüência de pesquisas com outras combinações de atributos de baixa freqüência individual absoluta (igual ou menor a dois) indica maior dispersão na combinação de atributos para os aspectos funcionais das pesquisas estrangeiras em relação às combinações encontradas para aspectos semânticos e formais, semelhante àquela encontrada para o grupo de pesquisas brasileiras.

#### 4.2.5 Comparação das Pesquisas Brasileiras e Estrangeiras: Principais Similaridades e Diferenças em Relação aos Aspectos Semânticos, Formais e Funcionais

O Quadro 11, a seguir apresenta um resumo das principais similaridades e diferenças encontradas entre as pesquisas brasileiras e estrangeiras:

QUADRO 11 - RESUMO DAS PRINCIPAIS SIMILARIDADES E DIFERENÇAS ENTRE ASPECTOS SEMÂNTICOS, FORMAIS E FUNCIONAIS DE PESQUISAS BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS DAS ÁREAS DE ORGANIZAÇÕES E DE ESTRATÉGIA - 2005 A 2007

continua

	PROPRIEDADE	SIMILARIDADES	DIFERENÇAS
ASPECTOS SEMÂNTICOS	STATUS OPERACIONAL DO CONCEITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa freqüência de uso de construtos e índices para mensuração de desempenho</li> <li>Em ambos os <i>corpus</i>, a distribuição de freqüência do grupo que reúne todos os níveis de análise é semelhante à distribuição de freqüência das pesquisas de nível de análise organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas pesquisas brasileiras, há maior equilíbrio entre a freqüência de uso de variáveis e índices, enquanto nas pesquisas estrangeiras predomina o uso de indicadores</li> </ul>
	ÁREAS DE RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco predominante nos resultados econômicos, financeiros e mercadológicos</li> <li>Inexistência de pesquisas com foco na área de resultados sociais, para ambos os <i>corpus</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior importância relativa de áreas mistas de resultado nas pesquisas brasileiras para todos os níveis de análise em comparação às pesquisas estrangeiras para todos os níveis de análise</li> <li>Maior importância relativa da área técnico-operacional nas pesquisas brasileiras do nível organizacional em comparação às pesquisas estrangeiras do nível de análise organizacional</li> <li>Maior diversidade de áreas de resultado entre as pesquisas estrangeiras</li> </ul>
	ABORDAGEM TEÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ênfase na abordagem teórica racional, ou seja, na mensuração das saídas (<i>outputs</i>)</li> <li>Pouca ênfase na mensuração do desempenho com base na satisfação dos stakeholders, no acesso a recursos e nos processos internos organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior freqüência de uso de abordagens teóricas mistas nas pesquisas brasileiras</li> <li>Maior importância relativa do uso exclusivo da abordagem racional nas pesquisas estrangeiras em comparação com as pesquisas brasileiras</li> </ul>

QUADRO 11 - RESUMO DAS PRINCIPAIS SIMILARIDADES E DIFERENÇAS ENTRE ASPECTOS SEMÂNTICOS, FORMAIS E FUNCIONAIS DE PESQUISAS BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS DAS ÁREAS DE ORGANIZAÇÕES E DE ESTRATÉGIA - 2005 A 2007

			conclusão
	PROPRIEDADE	SIMILARIDADES	DIFERENÇAS
ASPECTOS FORMAIS	TIPOS DE DADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferência por dados objetivos</li> <li>• Pouca frequência de uso de dados mistos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior frequência de utilização de dados subjetivos primários nas pesquisas brasileiras em comparação às pesquisas estrangeiras</li> <li>• Maior importância relativa do uso de dados objetivos primários nas pesquisas estrangeiras de nível organizacional em comparação com as pesquisas brasileiras em todos os níveis de análise e somente no nível de análise organizacional</li> </ul>
	UNIDADE E NÍVEL DE ANÁLISE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predomínio de observação e inferência em um único nível de análise (organizacional) nos dois grupos de pesquisas</li> <li>• Predomínio da utilização de dados já agregados de desempenho organizacional nos dois grupos de pesquisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior diversidade de níveis e unidades de análise no grupo de pesquisas estrangeiras em todos os níveis de análise</li> </ul>
	TIPO DE ANÁLISE DOS DADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferência quase absoluta pela pesquisa quantitativa nos dois grupos de pesquisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento discreto na frequência de pesquisas qualitativas no <i>corpus</i> de pesquisas brasileiras para todos os níveis de análise e para o nível de análise organizacional, comparando-se às pesquisas estrangeiras</li> </ul>
	PERSPECTIVA TEMPORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predomínio do uso de medidas estáticas não-cumulativas para os dois grupos de pesquisas, indicando preferência pelo uso de medidas atuais e com foco nos resultados passados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior diversidade de perspectivas temporais nos dois grupos de pesquisas estrangeiras, comparados aos grupos de pesquisas brasileiras</li> <li>• Maior frequência de uso simultâneo de múltiplas perspectivas temporais nos grupos de pesquisas brasileiras</li> </ul>
ASPECTOS FUNCIONAIS	PADRÃO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de múltiplas relações de causalidade entre o desempenho e os demais conceitos observados nas pesquisas</li> <li>• Baixa frequência de uso de relações lineares diretas e uso moderado de relações multilíneas mistas para os dois grupos de pesquisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de relações de causalidade mais complexas – em termos do uso de conceitos intervenientes – nos grupos de pesquisas estrangeiras</li> <li>• Distribuição mais equilibrada da frequência de uso de relações multilíneas diretas e indiretas no grupo de pesquisas estrangeiras, comparado ao grupo de pesquisas brasileiras</li> <li>• Maior frequência de uso de variáveis de controle nas pesquisas estrangeiras</li> </ul>
	STATUS CONSTITUTIVO DO CONCEITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predomínio do uso do conceito desempenho como dependente (efeito) nas relações de causalidade estabelecidas pelas pesquisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior diversidade no uso do status constitutivo do conceito desempenho no grupo de pesquisas estrangeiras</li> </ul>
	PADRÃO DE INTERAÇÃO CAUSAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predomínio da horizontalidade e de relações mistas nos padrões de interação entre os níveis dos conceitos utilizados como causa e efeito nas pesquisas dos dois grupos</li> <li>• Baixa frequência de uso de relações verticais no estabelecimento das interações causais para os dois grupos de pesquisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior frequência de verticalidade nas pesquisas estrangeiras, quando comparadas às pesquisas brasileiras</li> </ul>

FONTE: Elaboração própria

A partir da comparação entre similaridades e diferenças das dimensões de desempenho entre as pesquisas brasileiras e estrangeiras pode-se inferir, ainda: (i) que as diferenças mais significativas identificadas nos *Aspectos Semânticos* se referem ao Status Operacional do Conceito; (ii) que as diferenças mais significativas identificadas nos *Aspectos Formais* se referem aos Tipos de Dados e; (iii) que as diferenças mais significativas identificadas nos *Aspectos Funcionais* se referem ao Padrão de Atribuição Causal.

Além disso, como resultado do padrão observado de uso dos atributos do status constitutivo do conceito e do padrão de atribuição causal, ambas propriedades da dimensão de Aspectos Funcionais, pode-se inferir a notação gráfica do desenho de pesquisa típico para cada um dos grupos de pesquisas. Bailey (1994) explica a diferença entre classificações por *Monothetic Classes* (classes ou conjuntos de casos nos quais todos os atributos são coincidentes) e *Polythetic classes* (classes ou conjuntos onde os atributos não são necessariamente idênticos mas podem ser agrupados por similaridades). Optou-se, aqui, para o desenvolvimento da notação gráfica típica de cada grupo de pesquisas, pela classificação de *Polythetic Classes*, ou seja, o desenho representa os principais aspectos típicos de cada propriedade analisada, e não grupos de pesquisas onde todos os atributos e propriedades foram encontrados simultaneamente da forma como estão representados.

Para as pesquisas brasileiras, e considerando-se apenas o nível de análise organizacional, verifica-se que 63,4% das pesquisas utilizam de um a cinco indicadores de desempenho organizacional como efeito das relações de causalidade, enquanto 56% das pesquisas utilizam de 3 a 5 variáveis como preditoras, condicionantes ou causas das relações propostas. Outras 24,3% das pesquisas utilizam de uma a seis variáveis de desempenho organizacional e 9,7 % das pesquisas utilizam apenas um construto como preditor, condicionante ou causa. Para as demais configurações não foram encontradas freqüências significativas. A Figura 29, a seguir, demonstra a representação gráfica da tipicidade tipológica das pesquisas brasileiras para as propriedades status constitutivo do conceito e padrão de



atribuição causal, conforme as freqüências descritas acima. A Figura 30, por sua vez, constitui a representação gráfica da tipicidade tipológica das pesquisas estrangeiras para as propriedades status constitutivo do conceito e padrão de atribuição causal. Para esse grupo, e conside-rando-se apenas o nível de análise organizacional, verifica-se que 82% das pesquisas utilizam de um a quatro indicadores de desempenho organizacional como efeitos das relações de causalidade, correlação e associação, enquanto 58% das pesquisas utilizam de um a seis indicadores como preditores, condicionantes ou causas das relações propostas. Outras 20% das pesquisas utilizam de uma a três variáveis como preditoras, condicionantes ou causas das relações propostas. E, ainda, 60% das pesquisas apresentam variáveis moderadoras, das quais 41,6% utilizam de um a quatro indicadores como moderadores das demais relações propostas. Para as demais configurações não foram encontradas freqüências significativas.

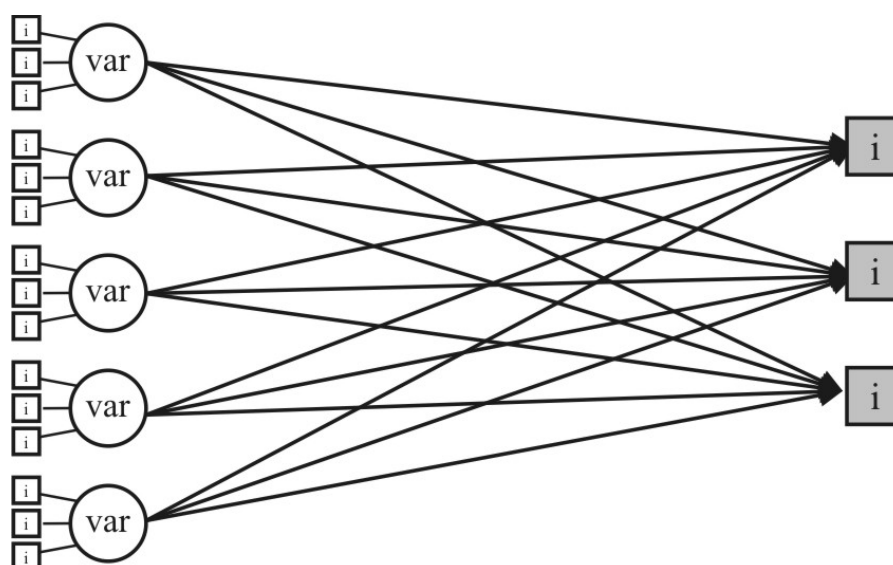


FIGURA 29 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA TIPOLOGICA DA TIPICIDADE DAS PROPRIEDADES STATUS CONSTITUTIVO DO CONCEITO E PADRÃO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL DAS PESQUISAS BRASILEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

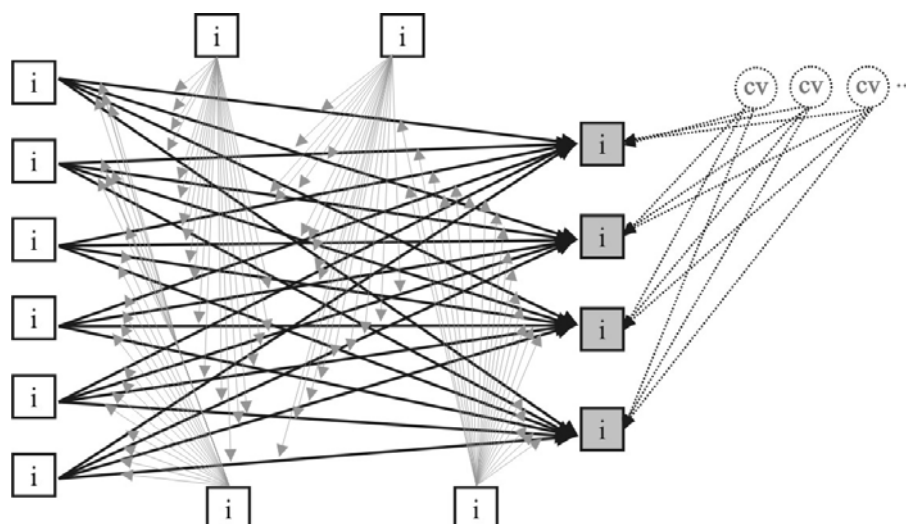


FIGURA 30 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA TIPOLÓGICA DA TIPICIDADE DAS PROPRIEDADES STATUS CONSTITUTIVO DO CONCEITO E PADRÃO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL DAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

A representação gráfica das Figuras 29 e 30 pode ser considerada um exemplo do *constructed type* (tipo construído), tal como proposto por Howard Becker e John McKinney em meados do século XX, o qual representa uma descrição das características mais comuns encontradas em determinado fenômeno. Ao contrário do *ideal type* (tipo ideal) de Weber, o *constructed type* equivale ao uso de medidas de tendência central na estatística descritiva (BAILEY, 1994).

Outro resultado da observação do padrão de uso da dimensão Aspectos Funcionais diz respeito ao padrão de interação causal. Observa-se, a partir da frequência das ocorrências empíricas das definições operacionais dos conceitos nas pesquisas – conforme relacionado nos Apêndices F e K – distribuição das relações de atribuição de causalidade conforme ilustrado pelas Figuras 31 e 32, a seguir. Para as pesquisas brasileiras onde o desempenho foi analisado no nível organizacional, foi encontrada como distribuição de frequência das variáveis independentes: 56% do nível organizacional, 24% do nível ambiental (macroambiente), 9% do nível da indústria/setor, 8% do nível interorganizacional, e 3% do nível individual.

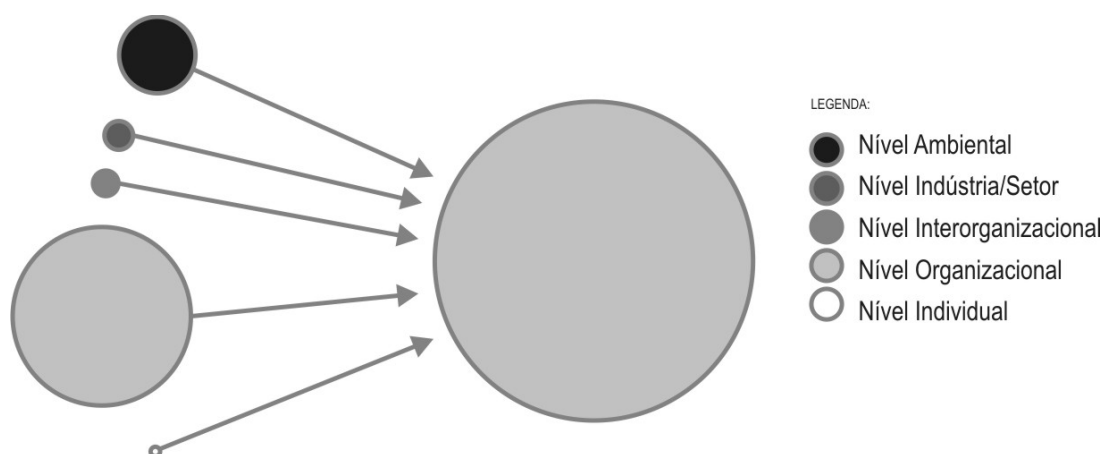


FIGURA 31 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA TIPOLOGICA DA TIPICIDADE DA PROPRIEDADE PADRÃO DE INTERAÇÃO CAUSAL DAS PESQUISAS BRASILEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

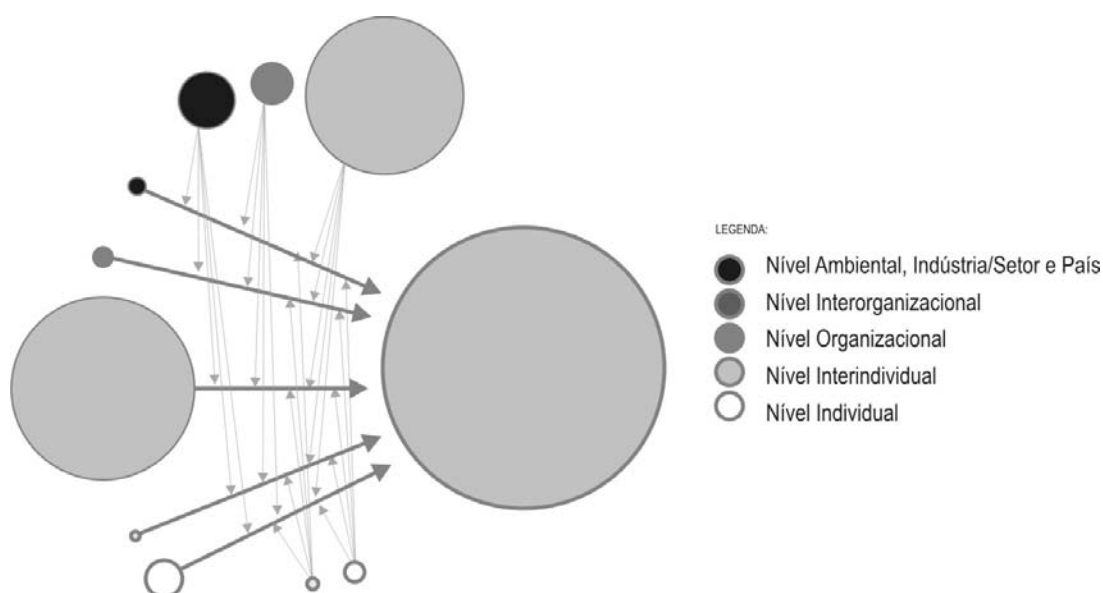


FIGURA 32 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA TIPOLOGICA DA TIPICIDADE DA PROPRIEDADE PADRÃO DE INTERAÇÃO CAUSAL DAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

Para as pesquisas estrangeiras onde o desempenho foi analisado no nível organizacional, foi encontrada como distribuição de freqüência dos conceitos classificados como independentes: 65% do nível organizacional, 13% do nível individual, 12,5% do nível interorganizacional, 3,2% do nível interindividual, 3,7% do nível ambiental (macroambiente) e 2,6% do nível indústria/setor. Para as variáveis moderadoras, as freqüências identificadas ficaram assim distribuídas: 57% do nível organizacional, 13% do nível interorganizacional, 12% do nível ambiental

(macroambiente), 7,5% do nível indústria/setor, 6,5% do nível individual e 4% do nível interindividual.

Verifica-se, portanto, através da representação gráfica tipológica da tipicidade dos *Aspectos Funcionais* para os dois grupos de pesquisas, maior complexidade estrutural e interacional no grupo de pesquisas estrangeiras quando comparadas às pesquisas brasileiras.

#### 4.2.6 Apontamentos em Direção a uma Taxonomia de Resultados Organizacionais

Como explica Bailey (2004), uma tipologia é um tipo de classificação conceitual, a qual pode partir dos casos empíricos em direção à conceituação ou vice-versa. Taxonomias, por sua vez, são tipologias de base empírica e servem para visualizar conjuntos de entidades empíricas, de acordo com suas similaridades e diferenças. Portanto, com o propósito de fazer avançar a compreensão do modo como o conceito desempenho tem sido utilizado pelas pesquisas das áreas de organizações e de estratégia, foram identificadas e listadas as ocorrências das definições operacionais dos conceitos utilizados nas pesquisas brasileiras e estrangeiras – disponíveis nos Apêndices F e K –, com o objetivo de desenvolver uma representação gráfica da tipicidade taxonômica das pesquisas.

Em seguida, a partir da análise das definições operacionais dos conceitos utilizados como "causa"<sup>40</sup> nas pesquisas brasileiras e estrangeiras, foram identificados nove grupos de determinantes causais de desempenho: (i) ambiente: conjunto agregado de fatores externos à organização; (ii) estratégia: ações e decisões organizacionais cujo propósito é alcançar a vantagem competitiva; (iii) estrutura: características organizacionais relacionadas à propriedade, à hierarquia funcional e à infraestrutura física; (iv) gestão/liderança: características individuais ou de grupo relacionadas à tomada de decisões e ao controle organizacional; (v) identidade:

---

<sup>40</sup> Variáveis independentes, moderadoras e mediadoras.

características organizacionais relacionadas à natureza não volátil dos sistemas de crenças, valores e hábitos; (vi) competências: características organizacionais relacionadas a habilidades e experiências; (vii) resultado: efeito(s) intencionais e/ou não-intencionais das ações organizacionais; (viii) comportamento: características organizacionais relacionadas a padrões de procedimentos resultantes da interação com elementos internos e externos; (ix) misto. Ao mesmo tempo, considerando-se as definições operacionais dos conceitos utilizados como "efeito"<sup>41</sup> nas pesquisas brasileiras e estrangeiras, as ocorrências foram agrupadas em: (i) rentabilidade: resultados financeiros e mercadológicos relacionados à geração de lucro e ao valor de mercado; (ii) adaptação: mudanças organizacionais resultantes da capacidade de reagir às demandas externas; (iii) acesso a recursos: capacidade de alcançar e/ou armazenar os meios necessários ao desenvolvimento das ações organizacionais; (iv) produtividade: capacidade de gerar bens e/ou serviços, mensurada em termos de frequência, abrangência e/ou volume; (v) satisfação: tipo e/ou grau de reação de indivíduos ou grupos sociais em relação às ações, decisões e efeitos organizacionais; (vi) crescimento: aumento dos resultados em dimensão, volume ou quantidade; (vii) inovação: capacidade de gerar mudanças significativas nos processos e/ou produtos organizacionais; (viii) eficiência operacional: qualidade no desenvolvimento e no resultado dos processos produtivos organizacionais; (ix) competitividade: capacidade de permanência no mercado e de geração de valor como consequência das ações e decisões organizacionais; (x) custos; e (xi) misto.

Finalmente, a partir da verificação de frequência das ocorrências empíricas nas pesquisas brasileiras e estrangeiras, desenvolveram-se as representações gráficas da tipicidade taxonômica, conforme as Figuras 33 e 34, a seguir. As representações da tipicidade taxonômica são úteis para a visualização das relações de causalidade na medida em que permitem identificar as principais áreas de interesse dos pesquisadores, a dispersão absoluta de frequência das observações

---

<sup>41</sup> Variável dependente.

empíricas de causas e efeitos atribuídos no desenho das pesquisas e as semelhanças e diferenças entre as abordagens brasileiras e estrangeiras.

Primeiramente, considerando-se a tipicidade taxonômica das pesquisas brasileiras, observa-se a ênfase na mensuração do desempenho com base em resultados financeiros e mercadológicos relacionados à geração de lucro e ao valor de mercado (56% das pesquisas), seguida por medidas de satisfação (9%), crescimento (8%) e competitividade (6%). Em 21% das pesquisas foram utilizados outros tipos de medidas de menor frequência absoluta, incluindo-se adaptação, produtividade, eficiência operacional, acesso a recursos, inovação e medidas mistas.

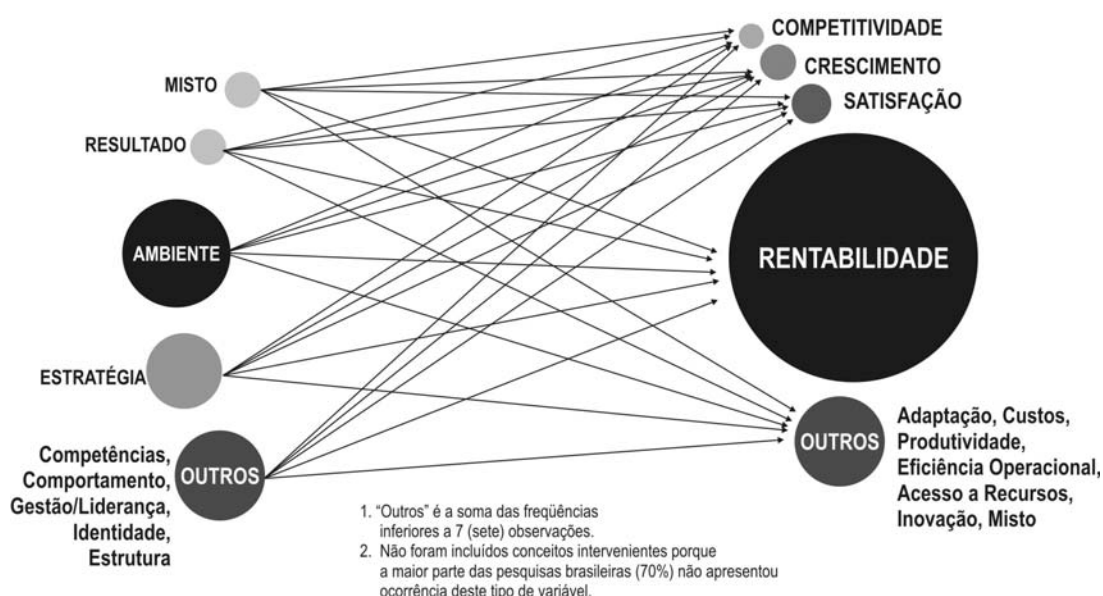


FIGURA 33 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA TIPICIDADE TAXONÔMICA DAS PESQUISAS BRASILEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

Considerando-se que as medidas de crescimento incluem, por exemplo, a evolução da receita, pode-se concluir que mais de 60% das pesquisas mensuram desempenho com base em medidas financeiras e/ou contábeis. Quanto aos fatores determinantes do desempenho, no grupo de pesquisas brasileiras verifica-se maior dispersão de frequência, com 31% de uso de fatores ambientais, 22% de uso de

fatores estratégicos, 10,5% de uso de fatores resultantes da ação organizacional, 10,5% de uso de fatores mistos e 26% de uso de outros fatores com menor frequência absoluta, incluindo-se competências, comportamento, gestão/liderança, identidade e estrutura.

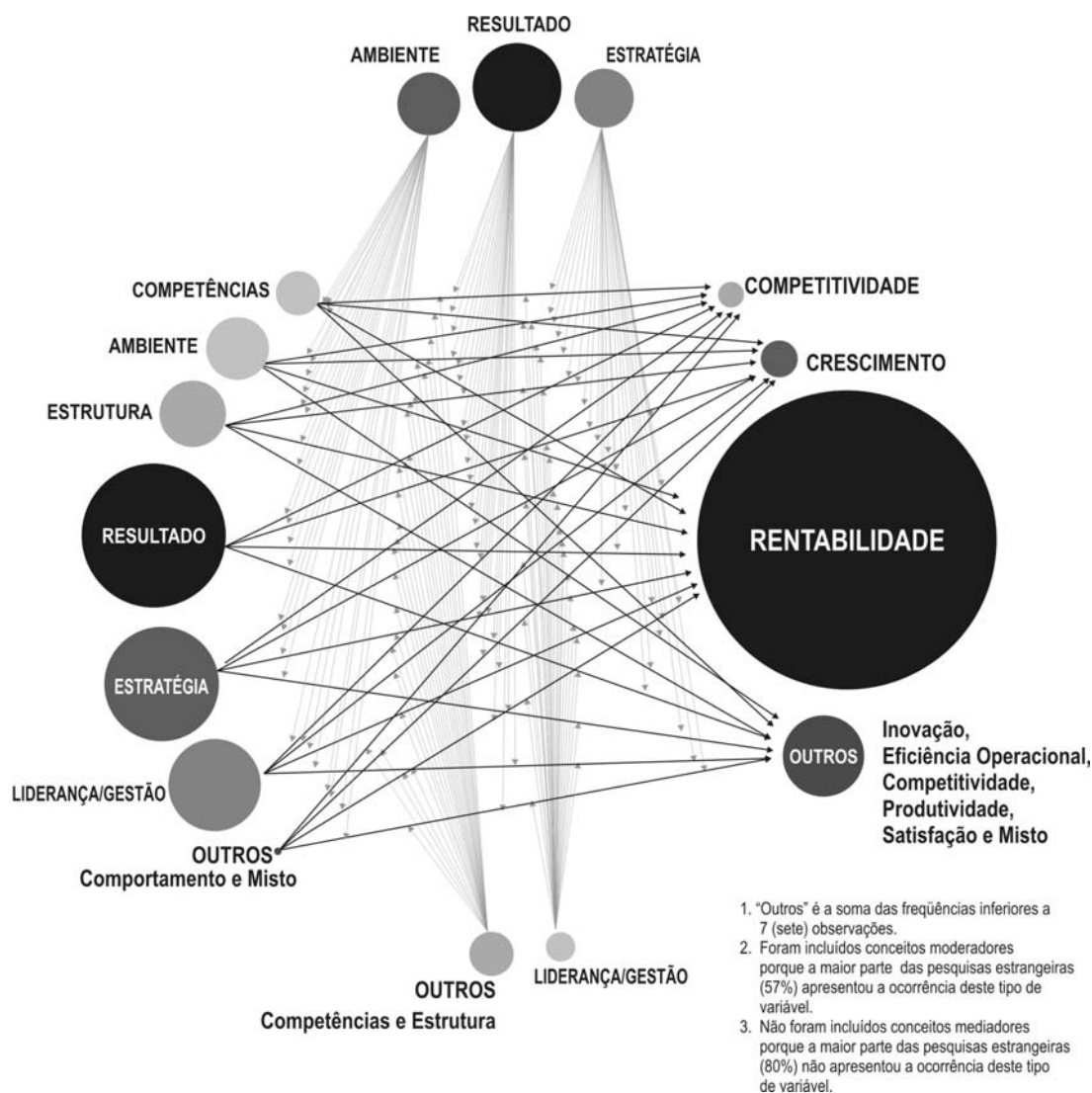


FIGURA 34 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA TIPICIDADE TAXONÔMICA DAS PESQUISAS ESTRANGEIRAS - NÍVEL DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FONTE: Elaboração própria

No grupo de pesquisas estrangeiras, observam-se algumas similaridades e diferenças significativas em relação ao grupo de pesquisas brasileiras. Com relação à mensuração do desempenho, observa-se distribuição semelhante àquela encontrada nas pesquisas brasileiras, com exceção do menor destaque conferido às medidas de

satisfação. Predominam, portanto, mensurações com base em resultados financeiros e mercadológicos relacionados à geração de lucro e ao valor de mercado (67,5% de ocorrência), seguidas por medidas de crescimento (8,5%) e de competitividade (6%). Em 18% dos casos foram utilizados outros tipos de medidas de menor frequência absoluta, incluindo-se inovação, eficiência operacional, competitividade, produtividade, satisfação e medidas mistas.

Quanto aos fatores determinantes do desempenho, verifica-se uma distribuição diferente daquela encontrada para o grupo de pesquisas brasileiras, um indicativo de divergências teóricas – entre pesquisadores estrangeiros e brasileiros – quando aos fatores determinantes do desempenho. Os resultados – ou seja, os efeitos das ações organizacionais tais como a posição na rede, o capital social, o desempenho, a inovação, a existência de recursos excedentes, dentre outros – representam 27% das pesquisas. Em seguida, foram identificados 21,5% de uso de fatores estratégicos, 17% de uso de fatores relacionados à gestão e à liderança, 13% de uso de fatores estruturais, 11% de uso de fatores ambientais, 9% de uso de fatores relacionados às competências e 1,5% de uso de outros fatores com menor frequência absoluta, incluindo-se comportamento e fatores mistos. Em resumo, são as ações organizacionais e seus efeitos os fatores considerados determinantes do desempenho. É maior, também, o peso concedido ao papel da liderança, em especial aos fatores individuais relacionados ao *CEO*, entre esses: política de remuneração e benefícios, rede social, tempo de permanência, carisma, entre outras características individuais. Quanto aos fatores intervenientes das relações de causalidade das quais o desempenho é considerado como efeito, destaque-se novamente a importância dos resultados (32%), seguido pelo ambiente (22%), pela estratégia (20%), pela gestão/liderança (10%), pelas competências (8%) e pela estrutura (8%).

Considerando-se os dois grupos de pesquisas, ressalte-se também a baixa frequência de uso nas pesquisas brasileiras e a inexistência de uso nas pesquisas estrangeiras de fatores determinantes de desempenho relacionados à natureza não volátil da organização, tais como cultura e identidade corporativa.



Outra consideração pode ser realizada a partir da observação da frequência de ocorrência das observações empíricas nas pesquisas brasileiras e estrangeiras, a qual diz respeito à qualificação do desempenho. Foram identificadas, por exemplo, características como a "persistência" do desempenho, a "volatilidade" do desempenho, a "radicalidade" do desempenho, para citar apenas algumas. Além disso, é comum encontrar tipos de desempenho classificados de acordo com a área, o tema ou o tipo de organização sob observação, como por exemplo: "desempenho de inovação", "desempenho do conhecimento", "desempenho exportador", "desempenho financeiro", "desempenho ambiental", "desempenho operacional", "desempenho de mercado", "desempenho de organizações empreendedoras", "desempenho de pequenas empresas", "desempenho de multinacionais", entre outras. Seria interessante, portanto, investigar futuramente novas formas de classificação de desempenho e desenvolvimento de tipologias com base na literatura e também nas qualificações encontradas nas investigações empíricas.

#### 4.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O PROCESSO DE ANÁLISE, DESCRIÇÃO E COMPARAÇÃO DAS PESQUISAS

Embora não constitua o propósito central deste trabalho a análise da pertinência do desenho teórico ou das características estruturais dos relatórios de pesquisa, observou-se, em algumas das pesquisas brasileiras, falta de alinhamento entre a proposta inicial do estudo, conforme expressa no objetivo geral descrito no resumo ou na introdução do trabalho. Por exemplo, em pesquisa sobre a relação entre orientação empreendedora e desempenho, os autores propõem como objetivo a verificação das relações mútuas de causalidade entre os fenômenos, entretanto utilizam o desempenho apenas como variável dependente na pesquisa. Aliás, foram raros os exemplos de verificação de relações mútuas de causalidade entre os conceitos da pesquisa, predominando, portanto, um padrão de atribuição causal unidirecional.

Outra dificuldade encontrada na análise das pesquisas brasileiras diz respeito à falta de definição operacional dos conceitos ou à existência de definição operacional incompleta. Além disso, em parte das pesquisas brasileiras analisadas observou-se falta de estrutura apropriada na apresentação da pesquisa, em particular na falta de subdivisões didáticas e adequadas entre revisão teórica, metodologia e apresentação dos resultados. Tal característica por ser explicada, pelo menos parcialmente, pela inclusão de investigações de anais de congresso.

Observa-se, ainda, nas pesquisas estrangeiras, um período maior entre a realização da pesquisa e sua publicação do que aquele encontrado nas pesquisas brasileiras. Em parte, esta constatação também se deve à utilização de pesquisas de anais de congresso no *corpus* brasileiro, enquanto o *corpus* de pesquisas estrangeiras é composto exclusivamente por *journals* das áreas selecionadas. De qualquer forma, a despeito das diferenças explicadas pela seleção das pesquisas, percebe-se nas pesquisas brasileiras maior proximidade temporal do pesquisador em relação aos objetos de estudo – como demonstram os resultados da análise da fonte de dados das pesquisas –, enquanto nas pesquisas estrangeiras observa-se maior frequência de utilização de bancos de dados compostos por séries históricas retrospectivas.

Finalmente, um aspecto recorrente observado durante a análise das pesquisas é o reconhecimento, por parte dos autores, das limitações inerentes ao uso de indicadores de desempenho, os quais em geral possibilitam uma forma de observação parcial e unidimensional do fenômeno.

## 5 CONCLUSÃO

### 5.1 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO MULTIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO CONCEITO DESEMPENHO

No início deste trabalho, chamamos a atenção para a importância da capacidade de classificação no desenvolvimento da linguagem e no desenvolvimento dos diversos campos científicos. Bailey (1994) lembra da dupla natureza da classificação: como processo e como resultado final. Portanto, ao desenvolvermos um sistema multidimensional de classificação de atributos, propriedades e dimensões do conceito desempenho organizacional, avançamos na compreensão das características conceituais e empíricas fundamentais do fenômeno. Avançamos, também, na identificação da tipicidade de elementos semânticos, formais e funcionais do conceito.

Análises anteriores já apontavam alguns dos principais desafios para o desenvolvimento de sistemas de classificação e quadros de análise do conceito desempenho. Dentre esses, destaca-se a preocupação crescente com a identificação de dimensões do conceito desempenho, a despeito das dificuldades historicamente e amplamente reconhecidas de unificação do conceito sob a forma de uma "escala universal" aplicável a todas as suas manifestações empíricas. Destaca-se, ainda, a dificuldade de desenvolver sistemas de classificação coletivamente exaustivos e internamente homogêneos. Sob este ponto de vista, os sistemas desenvolvidos até o presente momento falharam ao excluir características essenciais do fenômeno.

A classificação aqui proposta atinge metas importantes no avanço do conhecimento a respeito da natureza do conceito desempenho na medida em que permite:

- a) ampliar a compreensão a respeito da natureza do conceito desempenho por meio da identificação de elementos relacionados ao seu significado, à sua forma de apreensão e à sua relação com outros conceitos;

- b) descrever um fenômeno complexo e multidimensional, a partir da identificação, análise e síntese de seus atributos, propriedades e dimensões. A descrição realizada, por sua vez, permite observar padrões de utilização do conceito, combinações de atributos e propriedades mais frequentes, além de levantar questões teóricas e metodológicas a serem aprofundadas em futuras discussões;
- c) avançar no desenvolvimento de um modelo multidimensional de análise de base conceitual, em complemento a modelos anteriores de classificação de base empírica. Possibilita, dessa forma, aumentar a abrangência de representação em relação às múltiplas manifestações empíricas do fenômeno e às múltiplas formas de operacionalização e estudo do conceito;
- d) reduzir a complexidade do fenômeno observado, de forma a atingir um nível de parsimônia adequado à realização de inferências e comparações. Como lembra Bailey (1994), a simplificação é uma estratégia comumente utilizada pelas diversas ciências – e em particular pelas Ciências Sociais – para permitir a análise e a compreensão de fenômenos complexos;
- e) identificar similaridades e diferenças entre as estratégias utilizadas por pesquisadores das áreas de organizações e de estratégia nas tarefas de conceituação, operacionalização e mensuração do conceito desempenho. Quanto às similaridades, auxiliam a explicar tendências e preferências, ao mesmo tempo em que levantam questões a respeito das motivações individuais e coletivas de tais padrões de uso. Quanto às diferenças, permitem comparar diferentes soluções e/ou desafios encontrados para problemas em comum, além de revelarem caminhos teóricos e/ou metodológicos pouco explorados;
- f) indicar tendências de pesquisa no campo de estudos da natureza do conceito desempenho nas áreas de organizações e de estratégia, ao

mesmo tempo em que se avança no desenvolvimento de um instrumento de análise multidimensional e, portanto, no desenvolvimento futuro de tipologias e taxonomias de resultados organizacionais. Particularmente, ao mostrar atributos pouco utilizados, levanta questões a respeito de áreas, temas e estratégias de pesquisa ainda não abordados.

Verificou-se, ainda, com base no uso do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho para descrição e comparação dos atributos, propriedades e dimensões de desempenho utilizados nos dois grupos de pesquisas, a pertinência da tese central deste trabalho: **o conceito desempenho, no contexto dos estudos de organizações e de estratégia, apresenta uma estrutura multidimensional homóloga, de natureza polissêmica, polimórfica e polifuncional**. Ou seja, foram identificados, em todas as pesquisas analisadas, os atributos, as propriedades e as dimensões de desempenho propostos, os quais compõem uma estrutura multidimensional homóloga de caracterização do conceito desempenho. Além disso, foram identificadas evidências da polissemia, polimorfia e polifuncionalidade do conceito no contexto dos estudos de organizações e de estratégia, conforme proposto.

Especificamente, em comparação às propostas de classificação anteriores, o esquema aqui proposto constitui um avanço: (a) ao incorporar contribuições das teorias de efetividade e desempenho organizacional propostas pela literatura das áreas de organizações e de estratégia; (b) ao superar algumas das limitações dos esquemas de classificação de base empírica, principalmente em relação à exaustividade e exclusividade das categorias da análise e à fertilidade dos resultados obtidos; e (c) ao incluir categorias de análise relacionadas aos padrões de atribuição e interação causal.

## 5.2 O CONCEITO DESEMPENHO NO CAMPO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E DE ESTRATÉGIA

Na fundamentação teórica deste trabalho, as metanarrativas propostas por Reed (1998) foram utilizadas como base para levantamento de indicadores de resultados organizacionais implícitos nas principais correntes de pensamento influenciadoras das proposições teóricas e das linhas de pesquisas da área de estudos organizacionais. Agora, ao concluir a reflexão aqui proposta – e em particular com base na comparação entre definições operacionais e constitutivas utilizadas por pesquisas empíricas recentes das áreas de organizações e de estratégia – é possível tecer algumas considerações. Ao contrário de uma visão ampliada, possibilitada pela análise dos modelos, na prática os pesquisadores têm se interessado por medidas de desempenho concentradas no valor gerado *por e para* a organização, em detrimento do potencial de impacto organizacional em múltiplos níveis de análise e além das fronteiras organizacionais. Esta postura é reforçada, ainda, pela tendência em explicar o desempenho organizacional predominantemente com base em fatores organizacionais. Ou seja, a organização é vista como um fenômeno auto-explicativo, como demonstra a ênfase das relações de causalidade estabelecidas pelos pesquisadores entre elementos e características de nível organizacional e a rentabilidade, a competitividade, o grau de crescimento dos lucros, entre outros resultados similares.

Observa-se, ainda, uma ênfase no modelo de mercado, conforme demonstram as variáveis ou categorias de análise utilizadas nas pesquisas empíricas analisadas. Predominam, portanto, indicadores de resultado relacionados à maximização de retornos e minimização de custos e à expansão do mercado. Em menor frequência, embora ainda apareçam com algum destaque, surgem indicadores do modelo de conhecimento, relacionados à criação e reprodução de modelos de relacionamento, compartilhamento e geração de conhecimento em redes, inovação, aprendizagem, embora quase sempre destinados ao papel de variável independente, ou seja, como elementos determinantes ou condicionadores do desempenho organizacional.

Ficam em segundo plano indicadores de resultado organizacional relacionados ao impacto das ações organizacionais sobre indivíduos e grupos sociais externos às fronteiras organizacionais, sobre o ambiente natural, sobre os valores, sobre as formas de ordenamento e estruturação social. O próprio Reed (1998, p.78) resume o quadro aqui delineado ao comentar a respeito das principais tendências em análise organizacional:

O refúgio analítico que os estudos organizacionais buscaram dentro de aspectos locais da vida da organização os distancia, teórica e epistemologicamente, dos temas normativos e das questões estruturais que formaram seu desenvolvimento histórico e sua racionalidade intelectual. Pode-se dizer, pelo menos, que esse afastamento redefine, radicalmente, sua "missão intelectual", distanciando-se de universalidades éticas e de abstrações conceituais, ao tempo em que se aproxima de relatividades culturais e de esquemas interpretativos que são, inerentemente, resistentes a generalizações históricas e teóricas.

É provável, ainda, que o quadro aqui delineado seja parcialmente explicado pela ênfase das pesquisas no estudo de organizações privadas de finalidade econômica, em detrimento de outras formas organizacionais, incluindo-se organizações de finalidade pública e/ou não-econômica. De qualquer modo, a análise predominantemente contextual das pesquisas sobre desempenho – conforme verificou-se a partir do *corpora* da investigação aqui realizada – confirma a busca pelo local, pelo individual e o afastamento em direção a explicações teóricas generalizantes a respeito dos resultados das organizações.

Ao mesmo tempo, conforme observado anteriormente, diversos autores chamam a atenção para o crescimento do poder das organizações, em particular das grandes multinacionais: "As companhias multinacionais são os mais importantes atores da economia mundial. Sozinhas ou em conjunto, elas detêm um poder econômico significativo. Das maiores entidades econômicas do mundo, 51 são empresas e 49 são países." (GRAYSON; HODGES, 2002, p.29). Ou seja, do conjunto das atividades organizacionais surgem padrões de atividades supra-organizacionais com impacto potencial e real sobre todo o sistema de vida social, sobre os recursos naturais, sobre valores e sistemas simbólicos, enfim, sobre a forma como se criam e

se reproduzem padrões de comportamento, de valoração e de significação das atividades humanas.

Discussões e pesquisas no campo da Responsabilidade Social Empresarial também parecem seguir na direção da ampliação do reconhecimento de que o impacto das ações empresariais não está restrito à geração do valor econômico que possibilita a sobrevivência e o crescimento organizacionais. Cresce, por exemplo, como apontam diversos autores, o interesse e a cobrança da sociedade sobre os desdobramentos das ações e decisões das empresas em relação à comunidade, ao meio ambiente, enfim, à exploração dos recursos econômicos, sociais e naturais. Entretanto, foram identificadas apenas dois casos de uso de indicadores de desempenho ambiental no *corpus* de pesquisas estrangeiras selecionado para este trabalho e nenhum caso de uso de indicadores de desempenho social ou ético.

Outro aspecto abordado na fundamentação teórica deste trabalho diz respeito aos modelos de efetividade e desempenho organizacional, os quais foram utilizados no desenvolvimento do Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho. Concluiu-se, a partir da análise comparativa de pesquisas brasileiras e estrangeiras, pela adequação dos modelos apresentados há quase três décadas por Cameron e Whetten. Verificou-se, ainda, a pertinência das teses propostas pelos autores em relação ao intercâmbio entre as variáveis de efetividade em função do modelo teórico utilizado e em relação à impossibilidade de consenso em torno de um único modelo de efetividade organizacional. Constatou-se, também, predomínio do modelo de metas e preferência pelo uso de indicadores não contraditórios, além da ênfase na multilinearidade nas relações de causalidade propostas nas pesquisas analisadas.

Chama a atenção, ainda, o uso dos critérios de adaptabilidade, flexibilidade e inovação como variáveis independentes determinantes do desempenho e não como indicadores de efetividade, ao contrário do quadro histórico das principais orientações administrativas em pesquisa de administração, apresentado por Lewin e Minton (1986). E, com relação ao modelo espacial de efetividade organizacional de Quinn e Rohrbaugh, verificou-se predominância de elementos dos Modelos de



Metas Racionais e de Sistemas Abertos, embora elementos de todos os modelos tenham sido identificados nas pesquisas.

Com relação à área de estudos de estratégia, verifica-se nas pesquisas analisadas a predominância do modelo *RBV*, como demonstra o foco nos determinantes de desempenho baseados nas características individuais das empresas – seus recursos e capacidades. Verifica-se, ainda, a influência das diversas propostas que compõem o campo teórico da área, como demonstra a identificação de fatores determinantes de desempenho relacionados aos principais interesses de pesquisa na área da estratégia, dentre esses: diversificação e crescimento, competências centrais, alinhamento estratégico, liderança, ambiente institucional, parcerias e alianças, gestão de stakeholders, estrutura organizacional, acesso e disponibilidade de recursos e redes sociais e políticas.

Machado-da-Silva (2004), ao comentar o texto de Whipp, citado anteriormente, descreve algumas das principais características das pesquisas brasileiras da área estratégia, também identificadas durante a realização deste trabalho: a falta de acumulação de conhecimentos e de recorrência na abordagem dos temas, a dominância da perspectiva racional-instrumental, a inconsistência teórica das relações de causalidade estabelecidas, o uso de técnicas quantitativas para análise de dados provenientes de uma única fonte e a dispersão intelectual dos pesquisadores. Trata-se, portanto, de um campo de estudos em desenvolvimento, carente de empreendimentos de pesquisa consistentes e da produção de conhecimento cumulativo. E, ainda, conforme apontado na introdução deste trabalho, trata-se de um campo de estudos carente de maior aprofundamento a respeito da natureza de seus conceitos-chave, os quais constituem a base sobre a qual teorias mais abrangentes serão desenvolvidas.

### 5.3 SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como sugestões para novas pesquisas, incluem-se:

- a) a aplicação do sistema de classificação a outros *corpora*, para fins de comparação e refinamento das categorias de análise;
- b) o estudo da natureza de conceitos análogos ao conceito desempenho, tais como competitividade, produtividade, entre outros, no contexto das áreas de estudo aqui propostas;
- c) o estudo das possibilidades teóricas de desenvolvimento de tipologias de resultados organizacionais com base no refinamento do quadro de análise proposto;
- d) o estudo das possibilidades de construção de taxonomias de base quantitativa, a partir de dados empíricos;
- e) o estudo das implicações do ciclo de vida organizacional para a definição conceitual e operacionalização do desempenho;
- f) o estudo da natureza do conceito desempenho com base em pesquisas de organizações públicas e privadas sem fins econômicos.

Finalmente, a tese aqui implícita é a defesa do contínuo esforço pela compreensão dos atributos, propriedades e dimensões dos conceitos fundamentais das áreas de organizações e de estratégia. Em lugar de considerar a multidimensionalidade semântica, formal e funcional do conceito desempenho como sinônimo de fragilidade teórica, pode-se considerá-la de extremo valor pela flexibilidade de uso do conceito, sua capacidade de abrangência em relação à representação de diferentes faces de um fenômeno central às áreas de organizações e de estratégia ou, ainda, sua capacidade de interação e intersecção entre diferentes propostas teóricas. Sob esse ponto de vista, uma compreensão ampliada da noção de conceito, principalmente sob o ponto de vista das Teorias do Conceito, auxilia na percepção da dinamicidade dos conceitos, sem perder de vista sua importância como instrumento da investigação científica.

Compreender a natureza do conceito desempenho, portanto, contribui para a superação do desafio teórico contínuo da compreensão das complexidades

organizacionais. E, para finalizar este trabalho, faço minhas as palavras de Michael V. Russo e Niran S. Harrison (2005, p.590)<sup>42</sup>, pesquisadores da *University of Oregon* e autores de um dos artigos do *corpus* de pesquisas estrangeiras aqui analisadas: "Em lugar de procurar por algum 'Santo Graal' explicativo, os pesquisadores deveriam encarar cada análise como uma peça de um quebra-cabeça. Cada peça tem valor limitado quando considerada isoladamente, mas demonstra sua utilidade quando as peças são colocadas em seus devidos lugares. Nosso objetivo neste estudo exploratório foi contribuir com mais uma peça de um quebra-cabeça que vai incomodar, surpreender e, quem sabe até, esperamos, inspirar acadêmicos na medida em que o quadro for se revelando".

---

<sup>42</sup> RUSSO, Michael V. and Niran S. Harrison. Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry. **Academy of Management Journal**, v.48, n.4, p.582-593, 2005.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Paul. **Corporate Scandals**: it's time for reflection in business schools. Disponível em: <<http://www.acm.pace.edu>> Acesso em: 18 set. 2002.

ALVARENGA, Lídia. A teoria do conceito revisitada em conexão com ontologias e metadados no contexto das bibliotecas tradicionais e digitais. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v.2, n.6, dez. 2001, artigo 05. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/dez01/Art\\_05.htm](http://www.dgz.org.br/dez01/Art_05.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2008.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: p.227-266. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (Orgs.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Toberto; FISCHER, Tânia (Orgs. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. v.1.

ANDREWS, Kenneth R. Ética na prática. Publicado originalmente em set./out. 1989. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente (Org.). **HBR – Harvard Business Review, Ética e Responsabilidade Social nas Empresas**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.61-75.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia corporativa. Publicado originalmente em 1980. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006. p.78-84.

ANSOFF, Igor. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BABINI, Maurício. Do conceito à palavra: os dicionários onomasiológicos. **Ciência e cultura**, v.58, n.2, p.21-56, abr./maio/jun. 2006.

BAILEY, Kenneth D. **Typologies and Taxonomies**: an introduction to classification techniques. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1994.

BARBOSA, Maria Aparecida. Para uma etno-terminologia: recortes epistemológicos. **Ciência e Cultura**, v.58, n.2, p.48-51, abr./maio/jun. 2006.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading Massachussetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (Orgs.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Toberto; FISCHER, Tânia (Orgs. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v.3. p.131-179.

- BARROS, Lídia Almeida. Aspectos epistemológicos e perspectivas científicas da terminologia. **Ciência e Cultura**, v.58, n.2, p.22-26, abr./maio/jun. 2006.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 1173-1182, 1986.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (ed.); **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Trad. Pedrinho A. Guareschi. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p.189-217.
- BAUER, Martin; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (ed.); **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Trad. Pedrinho A. Guareschi. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p.17-36.
- BENTO, Alberto M.; FERREIRA, Maria Regina D. A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação. **Revista de Administração Pública**, v.174, n.4, p.4-39, 1983.
- BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flavio C. de; BINDER, Marcelo Binder. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE – Revista de Administração Estratégica**, v.3, n.4, p.48-62, out./dez. 2003.
- BIDERMAN, Maria Tereza Camargo. O conhecimento, a terminologia e o dicionário. **Ciência e Cultura**, v.58, n.2, p.35-37, abr./maio/jun. 2006.
- BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, v.29, n.6, p.991-1013, 2003.
- BOUDON, Raymond; BOURRICARD, François. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993
- BOWMAN, Edward H.; SINGH, Harbir; THOMAS, Howard. The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and management**. GB: Sage, 2002. p.31-51.
- BSR – Business for Social Responsibility. Issue Briefing. **Overview of Corporate Social Responsibility**. Disponível em: <<http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBrifDetail.cfm?DocumentID=48809>>. Acesso em: 20 jul. 2003.
- BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Rev. Adm. Contemp.** [online], v.8, n.spe, p.107-129, 2004.
- BULGACOV, Sérgio; SOUZA, Queila Regina; PROHMANN, José Ivan de Paula; COSER, Cláudia; BARANIUK, James. Colaboração Péricles José Pires. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMERON, Kim S.; WHETTEN, David A. **Organizational effectiveness: a comparison of multiple models**. San Diego: Academic Press, 1983.

CARNEIRO, Jorge M. T.; DIB, Luis Antonio. Building a Better Measure of Business Performance. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

CARNEIRO, Jorge; SILVA, Jorge Ferreira da.; ROCHA, Angela da; HEMAIS, Carlos. Conceptualisation and Measurement of Business Performance: A Multidimensional Approach. In: **International Meeting of the Iberoamerican Academy Of Management**, 2005, Lisboa. Proceedings of the 4th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, 2005.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. Gestão ambiental como estratégia competitiva em um mundo globalizado. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p.79-96.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégica. Editora MB, 1993.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; WHITE, Roderick E. Strategy Process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and management**. GB: Sage, 2002. p.182-205.

CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHILD, John. **The International Crisis of Confidence in Corporations**. Disponível em: <<http://www.acm.pace.edu>> Acesso em: 18 set. 2002.

CILLIERS, Paul. Why we cannot know complex things completely. **Emergence**, v.4, n.1/2, p.77-84, 2002.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. Trad. Ailton Bomfim Brandão. Revisão e org.: Tânia Fischer. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (Orgs.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Toberto; FISCHER, Tânia (Orgs. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. v.1. p.27-57.

COSTA, Claudio. **Filosofia da Linguagem**. 3.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2. ed. London: Sage Publications, 2002.

CYERT, Richard; MARCH, James. Organizational Goals. In: \_\_\_\_\_. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963, p.30-51.

DAHLBERG, Ingetraut. Knowledge organization and terminology; philosophical and linguistic bases. **International Classification**, v.19, n.2, p.65, 1992.

FAULSTICH, Enilde. A socioterminologia na comunicação científica e técnica. **Ciência e Cultura**, v.58, n.2, p.27-31, abr./maio/jun. 2006.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise do conteúdo. In: DUARTE, Jorge.; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOIA, Dennis A. **Business Education's Role in the Crisis of Corporate Confidence**. Disponível em: <<http://www.acm.pace.edu>> Acesso em: 18 set. 2002.

GLUNK, Ursula; WILDEROM, Celeste P.M. Organizational effectiveness = Corporate performance? Why and how two research approaches need to be merged. In: CUNHA, Miguel Pina e; MARQUES, Carlos Alves (Eds.). **Readings in organization science: Organizational change in a changing context**. Lisboa: ISPA, 1999. p.155-181.

GRAY, Rob. **Social and Environmental responsibility, sustainability and accountability: can the corporate sector deliver?** Disponível em: <<http://www.gla.ac.uk/departments/accounting/csear/studentresources/index.html>>. Acesso em: 20 set. 2002.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. Trad. Carlos Mendes Rosa, César Taylor e Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2002.

GRI. Global Reporting Initiative, 2002. Sustainability Reporting Guidelines. Disponível em: <[http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri\\_2002\\_guidelines.pdf](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri_2002_guidelines.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2005.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Objetivo estratégico. Publicado originalmente em maio/jun. 1989. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006. p.90-93.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas. **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

HESSSEN, Joannes. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

HOPKINS, Brian. Causality and development: past, present and future. In: PERUZZI, Alberto (Ed.). **Mind and Causality**. Philadelphia, P.A., USA: John Benjamins Publishing Company, 2004. Disponível em: <<http://site.ebrary.com/lib/parana/Doc?id=10052874>>. Acesso em: 30 maio 2005.

JONES, Gareth R. **Organizational theory: text and cases**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

KATSIKEAS, Constantine S.; LEONIDOU, Leonidas C.; MORGAN, Neil A. Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.4, p.493-511, Sept. 2000.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KELLE, Udo. Theory Building in Qualitative Research and Computer Programs for the Management of Textual Data. **Sociological Research Online**, v.2, n.2, 1997. Disponível em: <<http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/2/1.html>>. Acesso em: 7 mai 2007.

KEY, Susan; POPKIN, Samuel J. **Integrating ethics into the strategic management process**: doing well by doing good. MCB University Press, 1998.

KING, Gary. **Designing Social Inquiry**: Scientific Inference in Qualitative Research. Ewing, NJ, USA: Princeton University Press, 1994. Disponível em: <<http://site.ebrary.com/lib/parana/Doc?id=10035824>>. Acesso em: 19 mar. 2007.

KLEIN, Katherine.J.; KOZLOWSKI, Steve.W.J. (eds). **Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations**: Foundations, Extensions, and New Directions. Jossey-Bass: San Francisco, CA, 2000.

KNIGHTS, David; MORGAN, Glenn. Corporate Strategy, organizations and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, v.12, n.2, p.251-273, 1991.

KOCHAN, Thomas A. Addressing the Crisis in Confidence in Corporations: Root Causes, Victims, and Strategies for Reform. **Academy of Management Executive**, August 16, 2002, 139-41.

KÖCHE, José Carlos. **Pesquisa científica**: critérios epistemológicos. Petrópolis, RJ: Vozes; Caxias do Sul, RS: Educs, 2005.

KRIEGER, Maria da Graça. Terminologia técnico-científica: políticas lingüísticas e Mercosul. **Ciência e Cultura**, v.58, n.2, p.45-48, abr./maio/jun. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEWIN, Arien Y.; MINTON, John W. Determining Organizational Effectiveness: another look, and na agenda for research. **Management Science**, v.32, n.5, may 1986.

MacDIARMID, Alan. O maior do mundo. **Revista Desafios do Desenvolvimento**, p.8-12, fev. 2006. Publicação do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada e PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Entrevista concedida a Andréa Wolffenbüttel.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Nota técnica: Estratégia e Organizações: conversa necessária. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (Orgs.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Toberto; FISCHER, Tânia (Orgs. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v.3. p.251-256.

MARCH, James G.; SUTTON, Robert I. Organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v.8, n.6, p.698-706, Nov./Dec. 1997.



MARSDEN, Richard; TOWLEY, Bárbara. Introdução: a Coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. Tradução de Ângela Denise da Cunha Lemos. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (Orgs.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Toberto; FISCHER, Tânia (Orgs. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. p.31-56.

MEIO&MENSAGEM. **Marketing e responsabilidade social**. São Paulo, Caderno especial 24 anos, 22 abr. 2002.

MEYER, Marshall W. **Rethinking Performance Measurement**: Beyond the Balanced Scorecard. West Nyack, NY, USA: Cambridge University Press, 2003, p. 19-50.

MILLER, Gerald. **Handbook of Research Methods in Public Administration**. New York, NY, USA: Marcel Dekker Incorporated, 1998. Disponível em: <<http://site.ebrary.com/lib/parana/Doc?id=10051312>>. Acesso em: 25 nov 2007.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v.65, n.4, p.65-75, Jul./Ago. 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para estratégia. Publicado originalmente em 1987. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006, p.24-29.

ORCHIS, Marcelo A. *et al.* Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Ed. Fundação Petrópolis, 2002.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; CRUZ BASSO, Leonardo Fernando; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de desempenho como direcionados de valor. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.7, n.1, p.37-65, jan./mar. 2003.

PIAZZA, Maria Luiza. **Código de conduta das multinacionais**. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/comunidade\\_academica/premio\\_ethos\\_valor/trabalhos/271\\_Maria\\_Luiza\\_Piazza.doc](http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/271_Maria_Luiza_Piazza.doc)> Acesso em: 15 jul 2003.

PINEDO, Victor. Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas. **Instituto Ethos Reflexão**, São Paulo, ano 4, n.10, out. 2003.

PONZIO, Augusto. Filosofia da Linguagem como arte da escuta. In: PONZIO, Augusto; CALEFATO, Patrícia; PETRILLI, Susan. **Fundamentos de Filosofia da Linguagem**. Trad. Ephraim F. Alves. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. p.9-68.

PONZIO, Augusto; CALEFATO, Patrícia; PETRILLI, Susan. **Fundamentos de Filosofia da Linguagem**. Trad. Ephraim F. Alves. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. Publicado originalmente em nov./dez. 1996. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006. p.34-39.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, Providener, RI, US, v. 29, n. 3, p. 363-77, mar. 1983.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. Trad. Jader Cristino de Souza Silva e Marcos Cerqueira Lima. Revisão Técnica: Frederico Guanais, Marcos Cerqueira Lima e Tânia Fischer. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (Orgs.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Toberto; FISCHER, Tânia (Orgs. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.1. p.61-98.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, Joséilton Silveira da; SELIG, Paulo Mauricio. **Utilizando o indicador econômico EVA – Economic Value Added para auxiliar na gestão organizacional**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <[http://www.contabeis.ufba.br/.../utilizando o indicador econêmico eva - economic value addeà.pdf...](http://www.contabeis.ufba.br/.../utilizando_o_indicador_economico_eva_-_economic_value_addeà.pdf...)>. Acesso em: 20 ago. 2006.

ROJAS SORIANO, Raúl. **Manual de pesquisa social**. Trad. Ricardo Rosenbusch. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

SANTOS, Mário Ferreira dos. **Ontologia e cosmologia**. 3 ed. Sao Paulo: Logos, 1959.

SCANDURA, Terri A.; WILLIAMS, Ethlyn A. Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research. **Academy of Management Journal**, v.43, n.6, p.1248-1264, Dec. 2000.

SCHARF, Regina. **Manual de negócios sustentáveis**. São Paulo: Amigos da Terra – Amazônia Brasileira; Fundação Getúlio Vargas, Centro de Estudos em Sustentabilidade, 2004.

SMERALDI, Roberto. Introdução. In: SCHARF, Regina. **Manual de negócios sustentáveis**. São Paulo: Amigos da Terra – Amazônia Brasileira; Fundação Getúlio Vargas, Centro de Estudos em Sustentabilidade, 2004. p.7-13.

STEERS, Richard M. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 20, No. 4 (Dec., 1975), pp. 546-558.

SWIFT, Tracey; ZADEK, Simon. **Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations**. Denmark: The Copenhagen Centre & AccountAbility Institute, 2002.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. Trad. Humberto Falcão Martins e Regina Cardoso. Revisão Técnica: Marcelo Milano Falcão Vieira e Roberto Fachin. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (Orgs.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Toberto; FISCHER, Tânia (Orgs. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.1. p.196-219.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002, p.71-102.

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VYGOTSKY, Lev Semenovitch. **Pensamento e linguagem**. Trad. Jefferson Luiz Carmargo; revisão técnica de José Cipolla Neto. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

WHETTEN, David A.; RANDS, Gordon; GODFREY, Paul. What are the responsibilities of Business to Society? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 2002.

WHIPP, Richard. Desconstrução Criativa: Estratégia e Organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (Orgs.); CALDAS, Miguel; FACHIN, Toberto; FISCHER, Tânia (Orgs. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3. p.229-250.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YEE, Albert H. The explication of causal relationships in education and the social sciences. **CUHK Education Journal**, v.14, n.2, p.63-76, 1986. Disponível em: <<http://sunzi1.lib.hku.hk/hkjo/view/33/3300340.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

**LEVANTAMENTO QUANTITATIVO DAS OCORRÊNCIAS E PRINCIPAIS ABORDAGENS NO ESTUDO DE DESEMPENHO EM PERIÓDICOS E CONGRESSOS DAS ÁREAS DE ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIA 2005 A 2007**

PERIÓDICOS E CONGRESSOS	TOTAL DE ARTIGOS OU TRABALHOS PUBLICADOS	ABORDAGEM 1	ABORDAGEM 2	ABORDAGEM 3	ABORDAGEM 4
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	208	48	0	0	0
Administrative Science Quarterly	200	7	0	0	0
Academy of Management Journal	231	37	1	0	0
Organization Science	187	17	0	0	0
RAP – Revista de Administração Pública	117	0	3**	0	0
RAE	134	6	0	1	0
RAC	154	6	0	1	0
RAUSP	107	3	0	0	0
ENANPAD 2005*	224	13	4	1	0
ENANPAD 2006*	215	13	3	2	0
ENANPAD 2007*	200	9	3	0	0

## LEGENDA:

ABORDAGEM 1: Estudos exploratórios, descritivos e/ou explicativos das relações de causalidade entre diversos tipos de variáveis e suas relações de causalidade com a variável desempenho

ABORDAGEM 2: Estudos de Modelos Multidimensionais de Mensuração e Avaliação de Desempenho

ABORDAGEM 3: Estudos para o Desenvolvimento de Métodos de Agregação de Indicadores de Desempenho

ABORDAGEM 4: Estudos da Natureza Multidimensional do Conceito Desempenho

\* Encontro da ANPAD – Áreas de Estudos Organizacionais e Estratégia em Organizações

\*\* Nesta publicação o termo “desempenho” não apareceu nos títulos e/ou palavras-chave dos artigos publicados no período pesquisado; os 3 artigos foram selecionados com base na similaridade de conteúdo em relação à abordagem.

Obs.: No total de artigos ou trabalhos publicados não foram incluídas as resenhas.

## APÊNDICE B

**FREQUENCIA DE VÍNCULO INSTITUCIONAL DOS ARTIGOS DO  
CORPUS DE PESQUISAS BRASILEIRAS**

Instituição de origem	Frequência
Aston University	1
Business School São Paulo	1
Centro Universitário Positivo	1
Faculdade Batista da Serra	1
Faculdade Ined de Tecnologia	1
Faculdades Integradas Anglo Americanas	1
FGV/EBAPE	4
FGV/SP	15
FUMEC	1
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	1
IBMEC-SP	2
IBMEC-RJ	1
Instituto Superior das Ciências do Emprego e do Trabalho - ISCTE / Business School - Portugal	1
PUC-Minas	2
PUC-Rio	5
PUC-RS	2
UnIFEI	1
Universidade Cândido Mendes	1
Universidade de Aveiro - UA	1
Universidade de Brasília	6
Universidade de Sorocaba	1
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI	13
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	1
Universidade Federal da Bahia	7
Universidade Federal de Minas Gerais	6
Universidade Federal de Pernambuco	4
Universidade Federal de Santa Catarina	2
Universidade Federal de Uberlândia	2
Universidade Federal do Ceará	3
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	4
Universidade Presbiteriana Mackenzie	1
Universidade Regional de Blumenau	3
University of Cambridge	1
USP	6

## APÊNDICE C

FREQUÊNCIA DE AUTORIA NO *CORPUS* DE PESQUISAS BRASILEIRAS

Autor	Freq.	Vínculo Institucional
Adriana Tenório Cordeiro	1	Universidade Federal de Pernambuco
Alba Couto Falcão Scheible	2	Universidade Federal da Bahia
Alexandre Teixeira Dias	2	Universidade Federal de Minas Gerais
Amélia Silveira	1	Universidade Regional de Blumenau
Ana Carolina de Aguiar Rodrigues	1	Universidade Federal da Bahia
Andre Ribeiro Gonçalves	2	Universidade Federal da Bahia
Anete Alberton	2	Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
Antônio Virgílio Bittencourt Bastos	2	Universidade Federal da Bahia
Arcanjo Ferreira de Souza Neto	1	Universidade Federal de Pernambuco
Breno Augusto Diniz Pereira	1	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Bruno Brandão Fischer	1	FGV/EBAPE
Bruno Henrique Rocha Fernandes	1	Centro Universitário Positivo
Caio Fontanelle	1	Universidade Regional de Blumenau
Carlos Alberto Gonçalves	1	Universidade Federal de Minas Gerais
Cid Gonçalves Filho	1	Universidade Federal de Minas Gerais
Claudio Hoffmann Sampaio	1	PUC-RS
Cleci Grzebieluckas	2	Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
Cristiane Caires Thomé	1	PUC-Rio
Daniella Arruda Falcão de Souza Leão	1	Universidade Federal de Pernambuco
Danny Pimentel Claro	1	Ibmec São Paulo
Decio Zylbersztajn	2	USP
Edmilson Alves de Moraes	1	UnIFEI
Eduardo Cortes de Castro	1	FGV/EBAPE
Eduardo de Oliveira Wilk	1	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Eduardo Tadayoshi Omaki	1	Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco
Eliane Pereira Zamith Brito	2	FGV-SP
Elisabeth Aparecida Correa	1	Universidade de Brasília
Eloise Helena Livramento Dellagnelo	1	Universidade Federal de Santa Catarina
Flávia de Holanda Schmidt	1	PUC-Rio
Flávio Carvalho de Vasconcelos	4	FGV-SP
Francisco de Assis Soares	1	Universidade Federal do Ceará
Germano Mendes de Paula	1	Universidade Federal de Uberlândia
Giuseppe Maria Russo	1	PUC-Rio
Graham Hooley	1	Aston University
Helena Kuerten de Salles	1	Universidade do Vale do Itajaí
Ivan Lapuente Garrido	1	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Jaime Evaldo Fensterseifer	1	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Jairo Eduardo Borges-Andrade	1	Universidade de Brasília
James Terence Coulter Wright	1	USP
Janete Lara de Oliveira Bertucci	1	PUC-Minas
João Ferreira Dias	1	Instituto Superior das Ciências do Emprego e do Trabalho - ISCTE Business School - Portugal
John Mills	1	Institute for Manufacturing – University of Cambridge
Jorge Ferreira da Silva	1	PUC-Rio
José Arménio Rego	1	Universidade de Aveiro - UA
José Carlos Thomaz	1	Universidade Presbiteriana Mackenzie
José Cezar Castanhar	1	FGV/EBAPE
José Paulo Esperança	1	Instituto Superior das Ciências do Emprego e do Trabalho - ISCTE Business School - Portugal
Jossandra do Carmo Sampaio	1	Universidade Federal do Ceará
Lenise Saraiva de Vasconcelos Costa	1	Universidade Federal de Santa Catarina
Luís Alexandre Campos	1	Business School São Paulo
Luiz Artur Ledur Brito	7	FGV/SP
Luiz Felipe Nasser Carvalho	1	FGV/SP
Luiz Henrique Lima Faria	1	Universidade Cândido Mendes
Mara Regina Veit	1	Universidade FUMEC
Marcelo Bedani	1	Faculdades Integradas Anglo Americanas
Marcelo Cabus Klotzle	1	PUC-Rio
Marcelo Gattermann Perin	1	PUC-RS
Marcelo Miele	1	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Marcelo Moll Brandão	1	Faculdade Batista da Serra
Márcio Augusto Gonçalves	1	Universidade Federal de Minas Gerais
Marcio Augusto M. Ferreira Lanna	1	Faculdade Ined de Tecnologia
Maria Tereza Leme Fleury	1	USP
Marianne Hoeltgebaum	1	Universidade Regional de Blumenau
Marlusa Gosling	1	Universidade Federal de Minas Gerais
Mônica Cavalcanti Sá de Abreu	1	Universidade Federal do Ceará
Pablo Rogers	1	Universidade Federal de Uberlândia
Paulo Cesar Motta	1	PUC-Rio
Paulo Negreiros Figueiredo	1	FGV/EBAPE
Priscila Borin de Oliveira Claro	1	IBMEC São Paulo
Rafael G. Burstein Goldszmidt	1	FGV/SP
Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt	1	Universidade de Sorocaba
Renata Giovinnazzo Spers	2	USP

Rodrigo Bandeira de Mello	3	Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
Rogério Edson Krüger	1	Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
Rogério Hermida Quintella	2	Universidade de Brasília
Rosilene Marcon	4	Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
Solange de Oliveira Souto	1	IBMEC-RJ
T. Diana L. van A. de Macedo-Soares	1	PUC-Rio
Taiane Las Casas Campos	1	PUC-Minas
Tomas de Aquino Guimarães	1	Universidade de Brasília
Victor Gomes e Silva	1	Universidade de Brasília
Wesley Mendes-da-Silva	1	Universidade Federal de Pernambuco



## APÊNDICE D

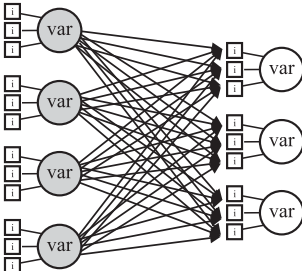
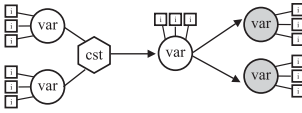
TABULAÇÃO DOS DADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DO *CORPUS* DE PESQUISAS BRASILEIRAS

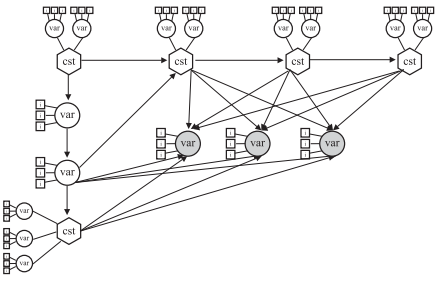
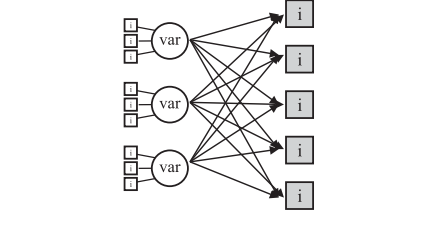
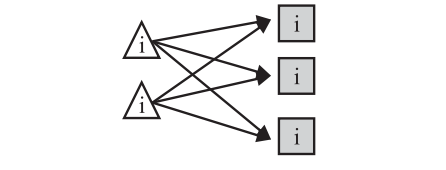
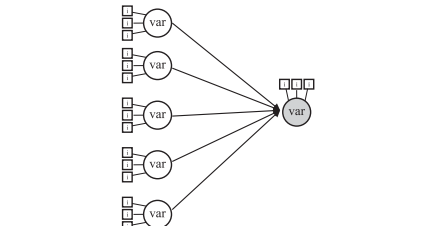
	AS			AFO					AFU				AS			AFO					AFU		
	SOC	AR	AT	FD	UA	NA	AD	PTA	PAC	SC	PIC		SOC	AR	AT	FD	UA	NA	AD	PTA	PAC	SC	PIC
ENA200501	2	6	5	5	6	6	1	19	4	2	1	ENA200703a	2	6	4	1	8	8	2	6	4	1	2
ENA200502	2	4	3	1	1	1	2	6	5	1	4	ENA200703b	2	6	5	1	8	8	2	6	4	1	2
ENA200503	2	4	3	1	1	1	2	6	4	1	1	ENA200704a	2	1	1	4	6	6	2	4	6	2	4
ENA200504	3	6	5	5	6	6	2	19	4	1	1	ENA200704b	2	1	1	4	6	6	2	4	6	2	4
ENA200505	3	1	1	4	6	6	2	19	4	1	1	ENA200704c	2	6	5	4	6	6	2	4	6	4	4
ENA200506	2	6	4	1	6	6	2	6	4	1	4	ENA200704d	2	1	1	4	6	6	2	4	6	1	4
ENA200507	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	4	ENA200704e	2	1	1	4	6	6	2	4	6	1	4
ENA200508	3	1	1	4	6	6	2	6	4	1	1	ENA200705	3	1	1	4	6	6	2	6	4	1	1
ENA200509	3	1	1	4	6	6	2	19	4	1	1	ENA200706a	1	1	5	1	6	6	2	6	5	2	1
ENA200510	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	3	ENA200706b	2	1	5	1	6	6	2	6	5	2	1
ENA200511	4	1	1	4	5	5	2	6	4	1	1	ENA200707	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	4
ENA200512	2	1	1	3	6	6	2	6	4	1	2	ENA200708	2	6	4	1	6	6	2	6	1	1	2
ENA200513	3	1	1	4	6	6	2	19	4	1	1	ENA200709	2	1	1	1	6	6	2	19	4	1	1
ENA200601	2	4	3	1	1	1	2	7	4	1	1	RAC200501	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	4
ENA200602	2	6	5	1	6	6	2	6	4	1	1	RAC200502	5	1	5	1	6	6	2	19	5	1	4
ENA200603	2	6	5	4	6	6	2	12	4	1	3	RAC200503	3	1	1	4	6	6	2	19	4	1	4
ENA200604	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	1	RAC200504	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	4
ENA200605	3	1	1	4	6	6	2	19	4	1	1	RAC200505	3	6	5	5	10	6	3	19	5	1	2
ENA200606	2	1	1	5	6	6	2	19	4	1	1	RAC200601	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	4
ENA200607	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	4	RAE200501	2	6	5	1	6	6	2	6	4	1	4
ENA200608	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	3	RAE200601	2	6	5	1	5	5	2	19	4	1	1
ENA200609	2	1	1	4	6	6	2	4	4	1	1	RAE200602	3	1	1	4	6	6	2	19	4	1	4
ENA200610	2	1	5	1	6	6	2	6	4	1	1	RAE200701	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	4
ENA200611	5	6	5	1	6	6	2	6	4	1	4	RAE200702	3	1	1	4	6	6	2	4	5	1	1
ENA200612	3	6	5	3	6	6	2	6	4	1	2	RAE200703	2	1	1	1	6	6	2	6	5	1	1
ENA200613	1	6	5	5	6	6	1	4	6	1	1	RAU200501	3	1	1	4	6	6	1	11	4	1	4
ENA200701	2	4	3	3	1	1	2	6	4	1	1	RAU200601	3	1	1	3	6	6	2	4	4	1	1
ENA200702	2	1	1	3	5	5	2	4	5	1	1	RAU200602	3	1	1	4	6	6	2	4	4	1	1

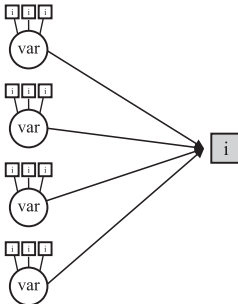
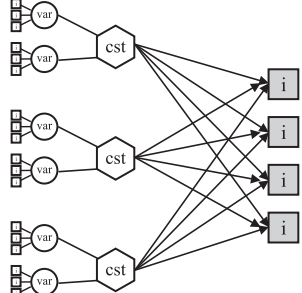
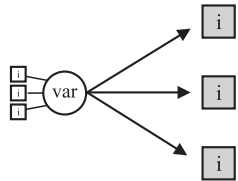
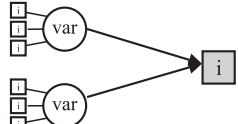
	AS	AFO	AFU		AS	AFO	AFU		AS	AFO	AFU		AS	AFO	AFU
ENA200501	265	566119	421	ENA200602	265	16626	411	ENA200703a	264	18826	412	RAC200502	515	166219	514
ENA200502	243	11126	514	ENA200603	265	466212	413	ENA200703b	265	18826	412	RAC200503	311	466219	414
ENA200503	243	11126	411	ENA200604	311	46624	411	ENA200704a	211	46624	624	RAC200504	311	46624	414
ENA200504	365	566219	411	ENA200605	311	466219	411	ENA200704b	211	46624	624	RAC200505	365	510619	512
ENA200505	311	466219	411	ENA200606	211	566219	411	ENA200704c	265	46624	644	RAC200601	311	46624	414
ENA200506	264	16626	414	ENA200607	311	46624	414	ENA200704d	211	46624	614	RAE200501	265	16626	414
ENA200507	311	46624	414	ENA200608	311	46624	413	ENA200704e	211	46624	614	RAE200601	265	155219	411
ENA200508	311	46626	411	ENA200609	211	46624	411	ENA200705	311	46624	411	RAE200602	311	466219	414
ENA200509	311	466219	411	ENA200610	215	16626	411	ENA200706a	115	16626	521	RAE200701	311	46624	414
ENA200510	311	46624	413	ENA200611	565	16626	414	ENA200706b	215	16626	521	RAE200702	211	16624	511
ENA200511	411	45526	411	ENA200612	365	36626	412	ENA200707	311	46624	414	RAE200703	211	16626	511
ENA200512	211	36626	412	ENA200613	165	56614	611	ENA200708	264	16626	112	RAU200501	311	466111	414
ENA200513	311	466219	411	ENA200701	243	31126	411	ENA200709	211	166219	411	RAU200601	311	36624	411
ENA200601	243	11127	411	ENA200702	211	35524	511	RAC200501	311	46624	414	RAU200602	311	46624	411

## APÊNDICE E

FICHAMENTO E NOTAÇÃO GRÁFICA DO *CORPUS* DE PESQUISAS BRASILEIRAS

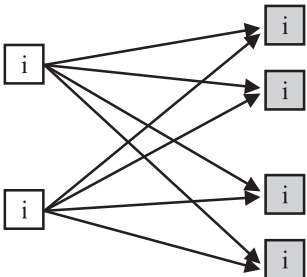
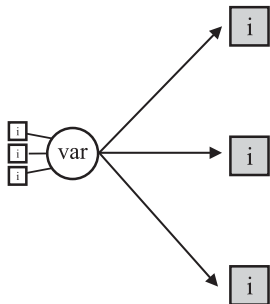
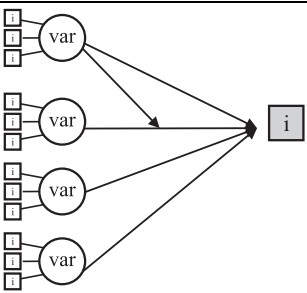
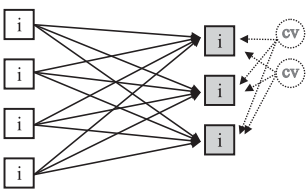
<p>ENA200501</p> <p><b>A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras</b></p> <p>Helena Kuerten de Salles Eloise Helena Livramento Dellagnelo</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre a estruturação de três organizações ambientalistas do terceiro setor de Florianópolis (SC) e os modelos de avaliação utilizados por seus agentes financiadores</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: Grau de eficácia da organização em relação a quatro dimensões de avaliação de desempenho: metas, recursos do sistema, recursos humanos e processos internos. METAS (estabelecimento de objetivos quantificáveis, alcance de objetivos, produtividade); RECURSOS DO SISTEMA (captação de recursos, flexibilidade, crescimento); RECURSOS HUMANOS (Desenvolvimento de recursos humanos, satisfação das necessidades humanas, coesão entre os membros da organização); PROCESSOS INTERNOS (gerenciamento de informações, comunicação eficaz, ênfase na estabilidade, mecanismos de controle).</p> <p>AR: Misto: econômica-financeira-mercadológica + técnico-operacional + social</p> <p>AT: racional + sistêmica + processual + perceptual</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: subjetiva primária (opiniões dos membros da organização) + objetiva secundária (análise documental)</p> <p>UA: Organizacional</p> <p>NA: Organizacional</p> <p>AD: Qualitativa (estudo de casos múltiplos, entrevistas e análise documental)</p> <p>PTA: Longitudinal retrospectiva: foi considerado na perspectiva temporal o processo de estruturação de três organizações desde de que foram criadas até o segundo semestre de 2003, período em que a coleta dos dados foi realizada</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: os indicadores de desempenho são categorias de análise independentes e são considerados causa da forma de estruturação organizacional (complexidade, coordenação e centralização)</p>
	<p>Objetivo da pesquisa: examinar se a relação comprometimento-desempenho é mediada por diversos fatores, identificando a estrutura democrática do pacto como preditora de desempenho, sendo, em contrapartida, influenciada pelo comprometimento.</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: Grau de desempenho individual operacional ou gerencial no contexto organizacional e nas tarefas operacionais: auto-avaliação e hetero-avaliação realizada internamente pela organização de estudo</p> <p>AR: técnico-operacional</p> <p>AT: processual</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: Avaliação dos membros da organização</p> <p>UA: Individual</p> <p>NA: Individual</p> <p>AD: Quantitativa (estatística descritiva e inferencial)</p> <p>PTA: Transversal (sem espaço de tempo atribuído; considerou-se a avaliação feita pela organização a respeito do desempenho dos funcionários)</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: os indicadores de desempenho são considerados como efeito do comprometimento, com efeito mediador da estrutura democrática do pacto</p>
<p>ENA200502</p> <p><b>Práticas de Gestão Democrática como Mediador da Relação entre Comprometimento e Desempenho</b></p> <p>Alba Couto Falcão Scheible Antônio Virgílio Bittencourt Bastos</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar se a relação comprometimento-desempenho é mediada por diversos fatores, identificando a estrutura democrática do pacto como preditora de desempenho, sendo, em contrapartida, influenciada pelo comprometimento.</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: Grau de desempenho individual operacional ou gerencial no contexto organizacional e nas tarefas operacionais: auto-avaliação e hetero-avaliação realizada internamente pela organização de estudo</p> <p>AR: técnico-operacional</p> <p>AT: processual</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: Avaliação dos membros da organização</p> <p>UA: Individual</p> <p>NA: Individual</p> <p>AD: Quantitativa (estatística descritiva e inferencial)</p> <p>PTA: Transversal (sem espaço de tempo atribuído; considerou-se a avaliação feita pela organização a respeito do desempenho dos funcionários)</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: os indicadores de desempenho são considerados como efeito do comprometimento, com efeito mediador da estrutura democrática do pacto</p>
	

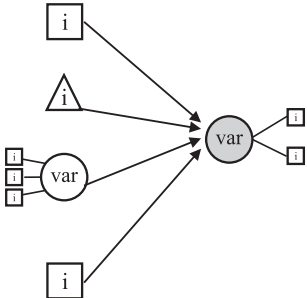
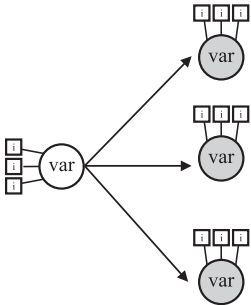
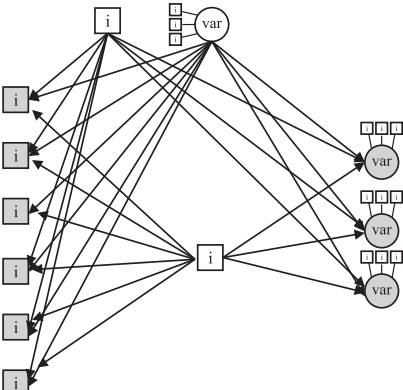
<p><b>ENA200503</b></p> <p><b>Comprometimento no Trabalho, Motivação e Estratégias de Aplicação como Preditores de Efetividade de Treinamento</b></p> <p>Ronaldo Pilati Jairo Eduardo Borges-Andrade</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: verificar hipóteses sobre a relação de comprometimento no Trabalho, Motivação e Estratégias de Aplicação como Preditores de Efetividade de Treinamento.</p> <p><b>AS</b> SOC: grau de efetividade de uma ação ou um conjunto de ações instrucionais ou resultados do treinamento no trabalho dos treinados: (1) impacto do treinamento em amplitude (2) impacto do treinamento em profundidade e (3) impacto do treinamento sobre os indicadores individuais de desempenho corporativo da instituição</p> <p>AR: Técnico-operacional AT: Processual</p> <p><b>AFO</b> FD: Opiniões dos membros da organização UA: Individual NA: Individual AD: Quantitativa (equações estruturais) PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: os indicadores de desempenho são independentes entre si e são considerados efeitos do comprometimento, percepção de suporte, reação multidimensional, motivação e estratégias de aplicação (variáveis latentes)</p>
<p><b>ENA200504</b></p> <p><b>Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria de Cachaça de Alambique do Estado de Minas</b></p> <p>Daniella Arruda Falcão de Souza Leão</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: analisar a indústria de cachaça artesanal, suas formas de coopetição e consequentes impactos no desempenho das empresas.</p> <p><b>AS</b> SOC: Crescimento e Lucratividade: Indicadores Financeiros Tradicionais (margem de lucro líquida, preço do produto) + Indicadores não-Financeiros Tradicionais (capacidade de produção utilizada, crescimento do volume da produção, crescimento das vendas)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica e técnico-operacional AT: Racional e processual</p> <p><b>AFO</b> FD: entrevistas com executivos e gerentes (sub. primaria + obj. primaria) UA: Organizacional NA: Organizacional AD: estatística descritiva e teste de hipóteses PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: o desempenho superior é considerado como efeito das estratégias de coopetição, das estratégias de competição ou das estratégias de coexistência</p>
<p><b>ENA200505</b></p> <p><b>Efeitos da Estratégia de Diversificação no Desempenho das Indústrias Brasileiras: Um Estudo de Companhias de Capital Aberto no Período de 1997 a 2001</b></p> <p>Pablo Rogers Wesley Mendes-da-Silva Germano Mendes de Paula</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: verificar a associação existente entre a estratégia corporativa (diversificação de negócios) e o desempenho corporativo.</p> <p><b>AS</b> SOC: Indicadores contábeis: (1) crescimento da receita líquida ao ano (CV); (2) rentabilidade do ativo total (ROA) e (3) do patrimônio líquido (RPL).</p> <p>AR: econômico-financeiro-mercadológico AT: Racional</p> <p><b>AFO</b> FD: Banco de Dados da Economia<sup>®</sup> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (análise de dados em painel) PTA: Longitudinal retrospectiva (1997-2001)</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: os indicadores de desempenho são independentes entre si e considerados como efeitos da estratégia corporativa [Coeficiente de Entropia (CE) e Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) de concentração das vendas]</p>
<p><b>ENA200506</b></p> <p><b>Identificação dos Fatores Determinantes do Desempenho das Empresas Inseridas em Redes Horizontais</b></p> <p>Breno Augusto Diniz Pereira</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: determinar qual o impacto do ingresso na rede para as organizações inseridas nesse formato organizacional.</p> <p><b>AS</b> SOC: Satisfação dos empresários para com a rede</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica, social, técnico-operacional, política AT: perceptual</p> <p><b>AFO</b> FD: Empresarios das organizações participantes das redes UA: Organizacional NA: Organizacional AD: análise de variância, regressões PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: o desempenho da rede é considerado como efeito de realização dos objetivos organizacionais na rede, ambiente de rede, mecanismos de controle, inovação como objetivo da empresa e confiança</p>

<p><b>ENA200507</b></p> <p><b>Contribuição dos fatores internos e externos para o desempenho das empresas brasileiras e sua evolução na última década</b>          Andre Ribeiro Gonçalves          Rogério Hermida Quintella</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: analisar a variância da taxa de retorno sobre ativos (ROA) de 1.664 organizações brasileiras no período entre 1996 e 2003 em função de fatores associados a diferenças entre empresas (estratégia), dos mercados em que atuam e dos efeitos da conjuntura econômica a que estão submetidas.</p> <p><b>AS</b>          SOC: Lucratividade: ROA (retorno sobre ativos)          AR: econômica-financeira-mercadológica          AT: Racional</p> <p><b>AFO</b>          FD: Base de dados da Gazeta Mercantil          UA: Organizacional          NA: Organizacional          AD: Quantitativa (análise de variância)          PTA: Longitudinal retrospectiva (1996 a 2003)</p> <p><b>AFU</b>          PAC/SC/PIC: o desempenho é considerado como efeito de fatores relacionados à empresa, aos mercados e à conjuntura econômica</p>
<p><b>ENA200508</b></p> <p><b>Recursos Intangíveis e Desempenho em Grandes Empresas Brasileiras: Avaliações dos Recursos Intangíveis como Estimador de Medidas de Desempenho Financeiras</b>          Eduardo Tadayoshi Omaki</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar a possibilidade das avaliações dos recursos intangíveis das maiores empresas brasileiras, Reputação, Know-how e Cultura, permitirem estimar com razoável significância estatística medidas de desempenho financeiro</p> <p><b>AS</b>          SOC: Resultado financeiro: Margem líquida (%), Rentabilidade do patrimônio líquido (%), Nível de endividamento geral (%) e Liquidez corrente (pts)          AR: econômica-financeira-mercadológica          AT: Racional</p> <p><b>AFO</b>          FD: Base de dados da revista Valor Econômico          UA: Organizacional          NA: Organizacional          AD: Quantitativa (regressões lineares múltiplas)          PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b>          PAC/SC/PIC: o desempenho é considerado como efeito de reputação, know-how e cultura</p>
<p><b>ENA200509</b></p> <p><b>Visão da Firma Baseada em Recursos, Clusters e Performance: Um Estudo no Setor Vitivinícola do RS</b>          Jaime Evaldo Fensterseifer          Eduardo de Oliveira Wilk</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: investigar a relação entre acesso a recursos estratégicos e o desempenho em um cluster industrial do setor vitivinícola</p> <p><b>AS</b>          SOC: Qualidade do produto e produtividade (crescimento): Preço médio, preço "top" (imagem do produto no mercado) e crescimento médio anual de produção (ampliação da participação de mercado)          AR: econômica-financeira-mercadológica          AT: Racional</p> <p><b>AFO</b>          FD: Base de dados da revista Valor Econômico          UA: Organizacional          NA: Organizacional          AD: Quantitativa (regressões lineares múltiplas)          PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b>          PAC/SC/PIC: O desempenho é considerado como efeito do acesso aos recursos</p>
<p><b>ENA200510</b></p> <p><b>Uma Contribuição ao Estudo da Mensuração da Performance Através de suas Componentes de Variância: Introduzindo a Variável Explanatória Grupo Estratégico</b>          Luiz Henrique Lima Faria          Marcelo Moll Brandão          Victor Gomes e Silva</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: mensurar a importância dos Grupos Estratégicos na análise da variância de desempenho em diferentes indústrias</p> <p><b>AS</b>          SOC: Lucratividade: ROA (retorno sobre ativos)          AR: econômica-financeira-mercadológica          AT: Racional</p> <p><b>AFO</b>          FD: Base de dados Econômica          UA: Organizacional          NA: Organizacional          AD: Quantitativa (regressão linear múltipla)          PTA: Longitudinal retrospectiva (1999 a 2003)</p> <p><b>AFU</b>          PAC/SC/PIC: o desempenho é considerado como efeito de fatores relacionados aos Grupos Estratégicos e à indústria</p>

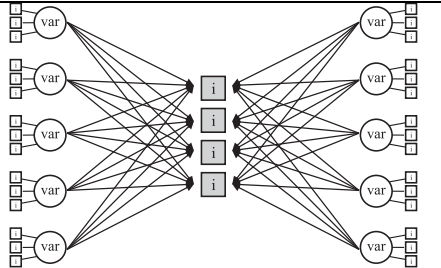
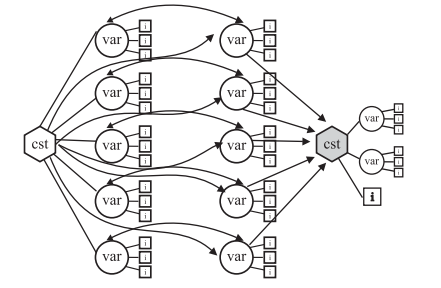
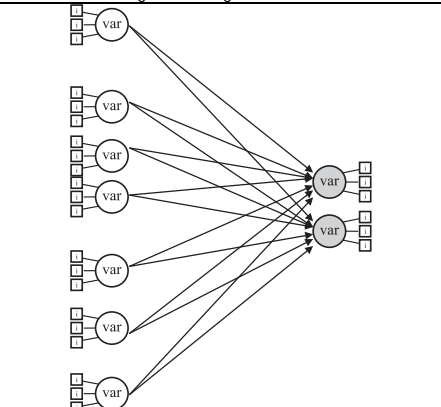
<p><b>ENA200511</b></p> <p><b>Reputação corporativa e desempenho: Uma análise empírica no setor bancário</b></p> <p>Eliane Pereira Zamith Brito Luis Alexandre Campos Luiz Artur Ledur Brito José Carlos Thomaz</p>	<p>Objetivo da pesquisa: avaliar a relação entre a reputação corporativa e seus componentes e o desempenho econômico de agências de um dos maiores bancos nacionais de varejo privado.</p> <p><b>AS</b> SOC: Resultado econômico das agências: Índice de Eficiência da Febraban (relação entre despesas e receitas) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: Racional</p>
	<p><b>AFO</b> FD: Dados da Febraban UA: Agência (equivale a Divisão ou Unidade de Negócios) NA: Agência (equivale a Divisão ou Unidade de Negócios) AD: Quantitativa (regressão linear múltipla) PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: o desempenho é considerado como efeito de reputação, imagem e identidade corporativas (perspectiva dos clientes e perspectiva dos funcionários)</p>
<p><b>ENA200512</b></p> <p><b>Cognição em Organizações: Complexidade Cognitiva e Seus Impactos no Desempenho Organizacional</b></p> <p>Luiz Felipe Nasser Carvalho</p>	<p>Objetivo da pesquisa: avaliar a relação entre a complexidade cognitiva situacional e o desempenho organizacional</p> <p><b>AS</b> SOC: Resultado econômico: "Valor firma/LAJIDA", "Valor Firma/Capacidade instalada" e "Valor Firma/toneladas vendidas" (quanto maiores os índices, menor o desempenho econômico-financeiro da companhia). AR: econômica-financeira-mercadológica AT: Racional</p>
	<p><b>AFO</b> FD: documentos das organizações UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (correlação) PTA: Longitudinal retrospectiva (2000 a 2003)</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: o desempenho é considerado como efeito da complexidade cognitiva (diferenciação e integração) dos líderes</p>
<p><b>ENA200513</b></p> <p><b>Tamanho e Desempenho Financeiro</b></p> <p>Luiz Artur Ledur Brito Eliane Pereira Zamith Brito</p>	<p>Objetivo da pesquisa: avaliar a relação entre tamanho e desempenho organizacional</p> <p><b>AS</b> SOC Crescimento e Lucratividade: Crescimento em vendas, crescimento em ativos totais, percentual anual de ROA, margem de EBIT (<i>Earnings Before Interest and Tax</i>) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: Racional</p>
	<p><b>AFO</b> FD: Banco de Dados COMPUSTAT UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (análise multivariada) PTA: Longitudinal retrospectiva (1994 a 2003)</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: o desempenho é considerado como efeito do tamanho organizacional</p>
<p><b>ENA200601</b></p> <p><b>Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho</b></p> <p>Solange de Oliveira Souto José Arménio Rego</p>	<p>Objetivo da pesquisa: mostrar como as percepções dos indivíduos sobre a espiritualidade organizacional explicam o seu comprometimento organizacional e a sua produtividade.</p> <p><b>AS</b> SOC produtividade individual: escalas de auto-descrição, com os itens: (1) Sou um empregado eficaz; (2) Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo; (3) Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho; (4) O meu superior me vê como um empregado eficaz.</p> <p>AR: técnico-operacional AT: processual</p>
	<p><b>AFO</b> FD: auto-avaliação UA: Individual NA: Individual AD: Quantitativa (análises fatoriais confirmatórias, correlações, regressões, análise de clusters) PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: desempenho individual e comprometimento organizacional (afetivo, normativo, instrumental) são considerados efeitos de espiritualidade na organização (sentido de comunidade na equipe, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de préstimo à comunidade, alegria no trabalho, oportunidades para a vida interior); VARIÁVEIS DE CONTROLE: idade e antiguidade</p>

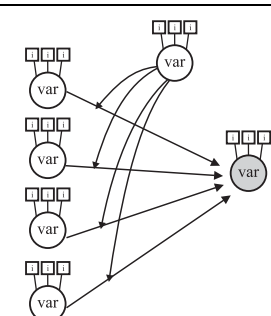
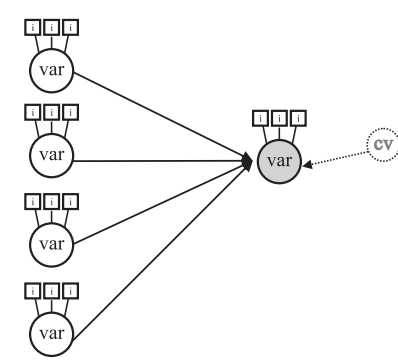
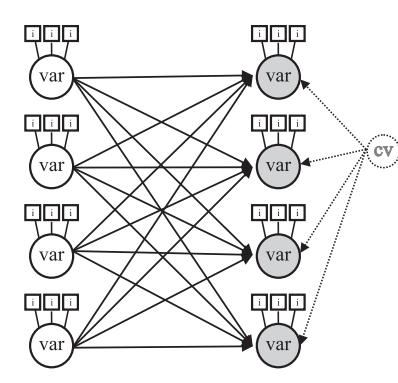
<p>ENA200602</p> <p><b>Cultura de Aprendizagem e Desempenho em Organizações. Validação de Escala de Medida e Análise de Suas Relações</b></p> <p>Elisabeth Aparecida Correa Tomas de Aquino Guimarães</p>	<p>Objetivo da pesquisa: validar escala de medida de cultura de aprendizagem e sua relação com desempenho em organizações</p> <p><b>AS</b> SOC: Desempenho Econômico-financeiro e Desempenho do conhecimento (1. desempenho econômico-financeiro - tempo para colocar no mercado os produtos e serviços, tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos, produtividade média por empregado, custo de cada transação comercial, retorno dos investimentos, número de sugestões implementadas pela empresa, participação da empresa no mercado e 2. desempenho do conhecimento - porcentagem de trabalhadores treinados em relação ao total da força de trabalho, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades, porcentagem dos gastos totais da empresa com tecnologia e processamento de informações, número de produtos ou serviços de energia, grau de satisfação do cliente)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica e técnico-operacional AT: racional, sistêmica e processual</p> <p><b>AFO</b> FD: survey UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (análises estatísticas descritivas, análise fatorial, análise de variância, teste t e análise de regressão) PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: o desempenho organizacional percebido é explicado pela percepção da cultura de aprendizagem (Relações Interpessoais e Aprendizagem, Compartilhamento e Controle de Aprendizagem, Suporte à Aprendizagem e Delegação, Liderança); VARIÁVEIS DE CONTROLE: dados demográficos e funcionais</p>
	<p>Objetivo da pesquisa: investigar o impacto da adoção de alianças estratégicas no desempenho das companhias aéreas que aderiram às grandes constelações formadas na década de 90</p> <p><b>AS</b> SOC: grau de mudança nos indicadores de desempenho utilizados pela indústria do transporte aéreo como medidas comparativas entre empresas aéreas: Receita Operacional (OPREV); Toneladas-Kilômetro Transportados(TPERF); Taxa de Ocupação da Aeronave (LOADFAC); Lucro Bruto (PROF); Custos Operacionais por Ton- Km disponíveis (UNICOST); Passageiros Transportados (PSGCAR); Receita Operacional por passageiro/kilometro (OPYELD); Taxa de Ocupação Break Even (BREVEN); Ativos Correntes (CURASS); Lucratividade – Giro de Ativos (TURNOV)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica e técnico-operacional AT: racional e processual</p> <p><b>AFO</b> FD: banco de dados do desempenho da <i>International Civil Aviation Organization - ICAO</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (análises de cluster; estatística descritiva) PTA: Longitudinal Retrospectiva Comparativa (1994-1996; 2001-2003)</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que os indicadores de desempenho das empresas aéreas são afetados pela entrada em alianças estratégicas do setor</p>
<p>ENA200603</p> <p><b>O Impacto das Estratégias Colaborativas na Indústria de Transporte Aéreo</b></p> <p>Flávia de Holanda Schmidt</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estimar a relação de causalidade entre a conduta ambiental e a performance econômica</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenho econômico: (1) a razão, em percentual, entre EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) e Receita Líquida e (2) o retorno sobre o investimento (ROI), medido pela relação percentual entre o lucro líquido do exercício e o ativo total da empresa.</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: demonstrações contábeis junto a Comissão de Valores Imobiliários UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (análises econométrica com dados em painel) PTA: Longitudinal Retrospectiva (2000-2004)</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que os indicadores de desempenho econômico são afetados pelo índice de conduta ambiental</p>
<p>ENA200604</p> <p><b>A Relação entre a Evidenciação Ambiental e a Performance Econômica na Indústria Siderúrgica Brasileira</b></p> <p>Francisco de Assis Soares Mônica Cavalcanti Sá de Abreu Jossandra do Carmo Sampaio</p>	

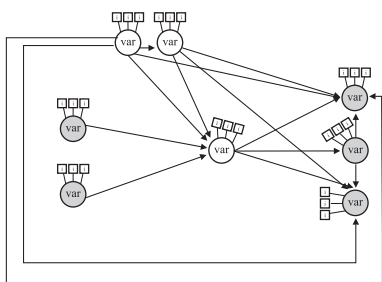
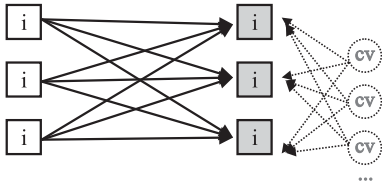
<p>ENA200605</p> <p><i>A Multi Level Analysis of Firm Performance - the Effect of Firm Size</i></p> <p>Luiz Artur Ledur Brito</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: verificar se há uma correlação positiva entre tamanho e desempenho</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: desempenho financeiro (rentabilidade e crescimento): crescimento (mudança percentual anual da em vendas e ativos) and lucratividade (ROA e EBIT - <i>Earnings Before Interest and Tax</i>)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: <i>Compustat Database of American Companies</i></p> <p>UA: Organizacional</p> <p>NA: Organizacional</p> <p>AD: Quantitativa (<i>hierarchical linear regression</i>)</p> <p>PTA: Longitudinal Retrospectiva (1994-2003)</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: Considera-se que o tamanho da organização (total anual em vendas e valor dos ativos totais) afeta os indicadores de desempenho financeiro</p>
<p>ENA200606</p> <p>Mercado de Bens Populares no Brasil: Desempenho e Estratégia das Empresas</p> <p>Renata Giovinnazzo</p> <p>James Terence Coulter Wright</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: comparar o desempenho das empresas que atuam em mercados populares com o desempenho das empresas focadas em mercados de alta renda.</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: crescimento (Média da Variação Anual da Receita Bruta); Lucratividade (média [%] do lucro líquido/receita bruta); Média [%] do Resultado operacional líquido/receita bruta</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: dados financeiros obtidos em relatórios (Balanço Anual da Gazeta Mercantil) e aplicação de questionários junto a executivos das empresas pesquisadas (para levantamento da participação dos bens populares no faturamento total) = secundários objetivos e primários objetivos</p> <p>UA: Organizacional</p> <p>NA: Organizacional</p> <p>AD: Quantitativa (estatística descritiva - comparação das frequências dos dados)</p> <p>PTA: Longitudinal Retrospectiva (1997-2001)</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: Considera-se que a orientação para o mercado afeta o desempenho</p>
<p>ENA200607</p> <p>Análise do Desempenho de Empresas Brasileiras Utilizando Modelos de Componentes de Variância</p> <p>Edmilson Alves de Moraes</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: Analisar fatores explicativos do desempenho de empresas nacionais.</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: EBITDA/Ativos Totais (%)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: SERASA S.A (Banco de dados)</p> <p>UA: Organizacional</p> <p>NA: Organizacional</p> <p>AD: Quantitativa (análise de variância)</p> <p>PTA: Longitudinal Retrospectiva (1990-2003)</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho organizacional sofre efeitos diferenciados por parte dos fatores: indústria, corporação, empresa, ano, interação indústria-ano</p>
<p>ENA200608</p> <p><i>Exploring Stakeholder 'Contracting' Effects on Firm Performance</i></p> <p>Rodrigo Bandeira de Mello</p> <p>Anete Alberton</p> <p>Rosilene Marcon</p> <p>Cleci Grzebieluckas</p> <p>Rogério Edson Krüger</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar os efeitos de diferentes conjuntos de contratos com stakeholders sobre o desempenho de firmas brasileiras</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: desempenho financeiro: ROE (retorno sobre o patrimônio líquido); ROA (retorno sobre os ativos); P/PVA (Cotação sobre Valor Contabilístico)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: ECONOMATICA database</p> <p>UA: Organizacional</p> <p>NA: Organizacional</p> <p>AD: Quantitativa (análise de cluster, modelo linear de estimação)</p> <p>PTA: Longitudinal Retrospectiva (2000-2004)</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho organizacional é efeito dos contratos firmados com diferentes tipos de stakeholders; variáveis de controle: efeitos da indústria e tamanho</p>

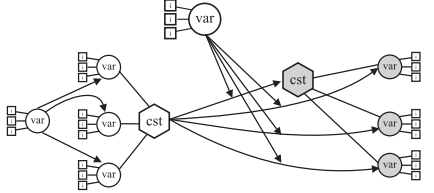
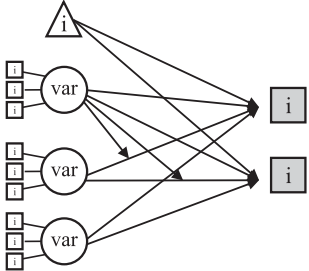
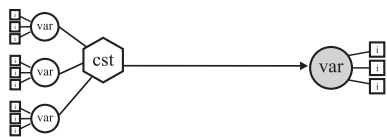
<p>ENA200609</p> <p><b>Relações entre Tamanho, Diversificação, Gestão de Recursos, Participação de Mercado e Desempenho Organizacional de Companhias Brasileiras de Capital Aberto</b> Alexandre Teixeira Dias</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: identificar as relações entre tamanho, nível de diversificação, eficiência na gestão de recursos, participação de mercado e o desempenho financeiro</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenho financeiro calculado com base em ROA (rentabilidade do ativo) e RENT_PA (rentabilidade do patrimônio) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Bases de Dados (Econômica, IBGE, IPEA) UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (<i>partial least squares</i>) PTA: Longitudinal Retrospectiva (1998-2004) <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho organizacional é efeito do tamanho da empresa, do nível de diversificação, da eficiência na gestão dos recursos e da participação de mercado</p>
<p>ENA200610</p> <p><b>Relação entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras</b> Bruno Brandão Fischer</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre modos de entrada em mercados estrangeiros e a <i>performance</i> exportadora</p> <p><b>AS</b> SOC: performance exportadora: PERFIN (performance financeira), PEREST (Performance estratégica) e PERSAT (satisfação com performance) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional e perceptual <b>AFO</b> FD: survey UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (análise estatística e de variância dos dados) PTA: Transversal <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho organizacional é efeito do modo de entrada</p>
<p>ENA200611</p> <p><b>Orientação Empreendedora, Incubação e Redes de Empresas vis-à-vis Competências Mercadológicas e Desempenho: um Estudo em Empresas de Base Tecnológica</b> Arcanjo Ferreira de Souza Neto Adriana Tenório Cordeiro</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: investigar empiricamente a conexão entre as dimensões da orientação empreendedora, competências diferenciadas de marketing e o desempenho organizacional.</p> <p><b>AS</b> SOC: indicadores financeiros (quant. de vendas, part. de mercado e lucro líquido sobre vendas) e indicadores não-financeiros (satisfação dos funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, sociedade, governo) AR: econômica-financeira-mercadológica, social, política, ambiental-natural AT: racional e perceptual <b>AFO</b> FD: survey UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (correlação) PTA: Transversal <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho organizacional é efeito das CDM (competências diferenciadas de marketing), da participação em incubadoras e da participação em redes produtivas</p>

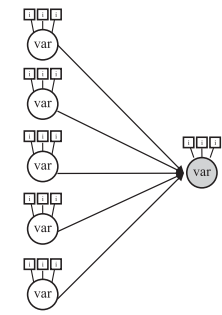
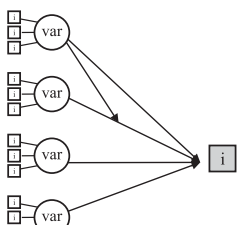
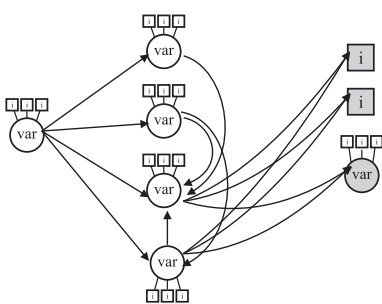


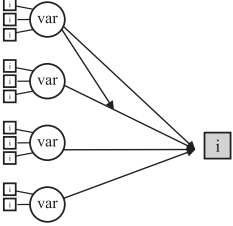
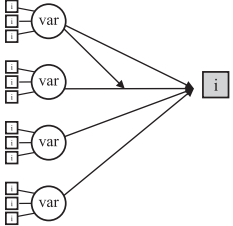
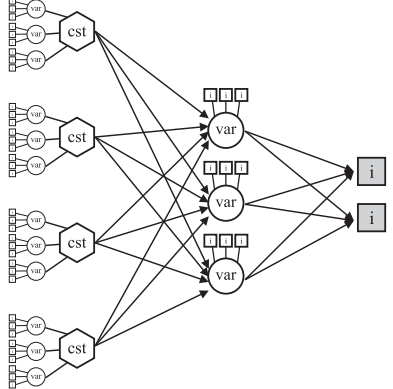
<p><b>ENA200612</b></p> <p><b>A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional</b> Caio Fontanelle Marianne Hoeltgebaum Amélia Silveira</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: encontrar uma relação entre as características comportamentais empreendedoras do franqueado e o desempenho da empresa franqueada.</p> <p><b>AS</b> SOC: meta de faturamento; faturamento por metro quadrado; peças por atendimento (produtividade da equipe de vendas); valor por atendimento AR: econômica-financeira-mercadológica; técnico-operacional AT: racional, processual</p> <p><b>AFO</b> FD: análise documental UA: Organizacional NA: Organizacional AD: estatística descritiva (média e frequência) e multivariada (análise hierárquica e mapas fatoriais). PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho organizacional é efeito do perfil empreendedor do franqueado, mensurado de acordo com 10 características individuais</p>
<p><b>ENA200613</b></p> <p><b>Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de Dois Estudos de Caso</b> José Cezar Castanhar João Ferreira Dias José Paulo Esperança</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: verificar relações entre Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras</p> <p><b>AS</b> SOC: NÃO FOI DEFINIDO EXPLICITAMENTE; conceito implícito: sucesso (crescimento, participação de mercado, inovação, competitividade) AR: econômica-financeira-mercadológica; técnico-operacional AT: racional, processual</p> <p><b>AFO</b> FD: entrevistas com gerentes e fundadores e relatórios UA: Organizacional NA: Organizacional AD: qualitativa (estudo de caso comparativo de duas organizações) PTA: retrospectiva longitudinal (2002 a 2006)</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que o desempenho organizacional é efeito da orientação empreendedora da organização (observada por meio de cinco variáveis); foram consideradas como variáveis mediadoras: condições ambientais, estratégia, recursos, processo decisório e estrutura</p>
<p><b>ENA200701</b></p> <p><b>Comprometimento e Enrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho</b> Alba Couto Falcão Scheible Antônio Virgílio Bittencourt Bastos Ana Carolina de Aguiar Rodrigues</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: Aprofundamento da exploração do construto comprometimento com a carreira através de uma análise de suas relações com o conceito de enrincheiramento, e da comparação dos relacionamentos de ambos com desempenho no trabalho.</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenho (1) auto-relatado (2) relatado pelo supervisor, dividindo-se em três partes: uma referente aos aspectos técnicos, outra aos aspectos comportamentais, e uma terceira referente à abertura do empregado para novos desafios AR: técnico-operacional AT: processual</p> <p><b>AFO</b> FD: Análise documental da Avaliação de Desempenho conduzida pela organização alvo UA: Individual NA: Individual AD: Análise estatística (correlação) PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que há correlação entre o desempenho e as outras variáveis/construtos do estudo: Comprometimento com a ocupação (escala de dezoito itens - afetivo, instrumental e normativo), Comprometimento com a carreira (escala de sete itens), Comprometimento com a carreira (escala de doze itens) - identificação com a carreira; planejamento da carreira; resiliência na carreira, Enrincheiramento na carreira (escala de doze itens) - investimentos na carreira; custos emocionais; falta de alternativas de carreira</p>

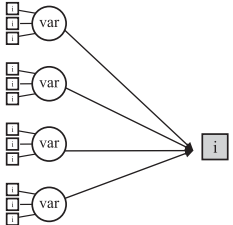
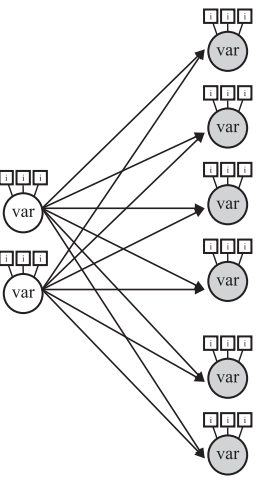
<p>ENA200702</p> <p><b>Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho</b></p> <p>Marcelo Bedani</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: investigar a relação entre o clima organizacional e o desempenho das equipes de trabalho de uma instituição financeira.</p> <p><b>AS</b> SOC: índice econômico originário do Balanced Scorecard: margem financeira bruta + margem financeira líquida + margem de contribuição + despesas administrativas + royalties + serviços internos - agências + serviços internos gerência Regional de Infraestrutura + Serviços Internos outros Órgãos AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: obj. primária UA: Divisão ou Unidade de Negócios NA: Divisão ou Unidade de Negócios AD: Análise estatística (regressões múltiplas) PTA: 2001 a 2004 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho é efeito de quatro fatores constitutivos de clima organizacional: (a) estilo de gerência, (b) expectativa de desempenho, (c) valorização e (d) autonomia e inovação; foi considerado como efeito moderador o tamanho das unidades</p>
<p>ENA200703</p> <p><b>Benefícios Essenciais das Alianças Estratégicas no Modelo de Co-Opetição entre Empresas Aéreas: Resultados de Análise Empírica e Proposta Preliminar de Indicadores de Desempenho</b></p> <p>Giuseppe Maria Russo T. Diana L. van Aduard de Macedo-Soares</p> <p>(a)</p>  <p>(b)</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: identificar as métricas relevantes para as organizações participantes das alianças estratégicas no modelo de co-opetição no setor aéreo no mundo, mensurar o grau de satisfação das empresas e reunir os subsídios necessários para o desenvolvimento de um conjunto de indicadores para a avaliação de desempenho das alianças estratégicas, no setor sob estudo.</p> <p><b>AS</b> SOC: sucesso das alianças entre empresas: 1: grau de satisfação dos respondentes com os benefícios* provenientes das alianças; 2: (A) Oportunidade para geração de benefícios que a parceria promove para as empresas; (B) Benefícios obtidos pelas empresas na parceria; (C) Mensuração dos benefícios provenientes da aliança; (D) Importância dos benefícios provenientes da aliança para as empresas AR: econômica-financeira-mercadológica; técnica-operacional; política AT: 1.perceptual 2.racional, processual e sistêmica <b>AFO</b> FD: percepção dos dirigentes UA: Indústria/Setor NA: Indústria/Setor AD: Análise estatística (regressão linear e hierárquica) PTA: transversal (2006) <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho é efeito de acesso a novos mercados, desenvolvimento de novas competências, redução de custos e reconhecimento de marca; Variáveis de controle: assentos disponíveis por quilometro * atratividade junto ao mercado, sinergia com outras empresas, reconhecimento de marca, inovação, aumento de receita, aumento da capacidade de atendimento, aprendizagem, etc.</p>

<p>ENA200704</p> <p><b>O Papel Mediador das Estratégias Corporativas nas Relações entre Ambiente e Desempenho</b></p> <p>Alexandre Teixeira Dias Márcio Augusto Gonçalves</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar se as Estratégias Corporativas são mediadoras significativas da relação entre Ambiente e Desempenho</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenhos operacional, financeiro e de mercado (a) Desempenho financeiro passado: ROE_KE_P (criação ou destruição de valor ao acionista, na medida em que se desconta o custo de capital do retorno sobre o capital próprio), ROA_P (retorno sobre o ativo) e RENPAT_P (retorno sobre o patrimônio) (b) Desempenho de mercado passado: Índice de SHARPE_P, Índice de TREYNOR_P e Alpha de JENSEN_P (c) Desempenho operacional: intensidade de vendas – INTVEN (relação entre despesas - gerais, administrativas e com vendas - e vendas líquidas), eficiência – EFIC (relação entre custo do produto vendido e vendas líquidas), gastos de capital – GASTOSK (relação entre gastos líquidos com capital e vendas líquidas) e LO_AT (razão entre o lucro operacional, antes dos juros, depreciação e imposto de renda, e o ativo total) (d) Desempenho financeiro atual: OE_KE (criação ou destruição de valor ao acionista, na medida em que se desconta o custo de capital do retorno sobre o capital próprio), ROA (retorno sobre o ativo) e RENPAT (retorno sobre o patrimônio) (e) Desempenho de mercado atual: Índice de SHARPE, Índice de TREYNOR e Alpha de JENSEN</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica; técnica-operacional AT: racional e processual</p> <p><b>AFO</b> FD: Economática Banco de Dados UA: Organizacional NA: Organizacional AD: PLS - <i>Partial Least Squares</i> PTA: 1998 a 2005</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Pressuposto 1: considera-se que o desempenho financeiro passado e o desempenho de mercado passado, em conjunto com variações nos ambientes macroeconômico e da indústria, são determinantes das estratégias corporativas; Pressuposto 2: considera-se que as estratégias corporativas atuam como mediadoras das relações entre ambiente macroeconômico e da indústria e o desempenho financeiro e de mercado atuais; Pressuposto 3: considera-se que há uma relação direta entre os ambientes macroeconômico e da indústria e os desempenhos financeiro e de mercado atuais; Pressuposto 4: considera-se que o desempenho operacional é antecedente dos desempenhos financeiro e de mercado atuais</p>
	
<p>ENA200705</p> <p><b>A Estratégia de Diversificação e sua Influência na Performance: Uma Análise Empírica em Companhias Abertas no Brasil</b></p> <p>Cleci Grzebieluckas Rosilene Marcon Anete Alberton</p>	<p>Objetivo da pesquisa: analisar a relação entre diversificação e a performance, considerando distintas estratégias de diversificação de produtos</p> <p><b>AS</b> SOC: Rentabilidade operacional do ativo: ROAOP = Média da relação lucro operacional/total de ativos; Rentabilidade do Ativo: ROA = Média da relação lucro líquido/total de ativos; Rentabilidade do PL: ROE = Média da relação lucro líquido/ patrimônio líquido AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: Economática UA: Organizacional NA: Organizacional AD: regressão múltipla e análise de variância PTA: 2001 a 2005</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho é efeito da estratégia de diversificação (produto único, moderadamente diversificada e altamente diversificada); variáveis de controle: Endividamento: ENDV = Média da relação dívida financeira/ patrimônio líquido; Tamanho: TAM = Logaritmo natural da média do ativo das firmas no período; Risco: RISCO = Desvio padrão da média da rentabilidade operacional; Crescimento: CRESV = Taxa de crescimento da receita líquida ao ano calculada por <math>(Vendas_{it+1} - Vendas_{it}) / Vendas_{it}</math></p>
	

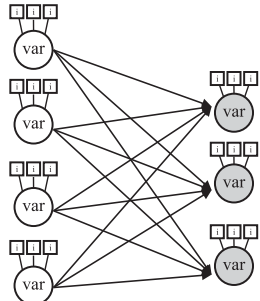
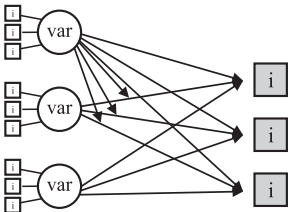
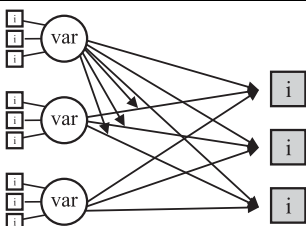
<p><b>ENA200706</b></p> <p><b>A Relação entre Orientação para Mercado Externo, Performance Internacional e Estratégias de Internacionalização</b></p> <p>Ivan Lapuente Garrido</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar a relação entre Orientação para Mercado Externo, Performance Internacional e Estratégias de Internacionalização.</p> <p><b>AS</b> SOC: performance exportadora: performance financeira, performance estratégica e performance satisfação (satisfação com a performance) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional e perceptual</p>
	<p><b>AFO</b> FD: executivo principal UA: Organizacional NA: Organizacional AD: análise de regressão PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que há uma relação positiva entre performance exportadora e orientação para o mercado externo (geração da inteligência, disseminação da inteligência, ação de resposta, coordenação interfuncional), relação esta moderada pela estratégia de entrada em mercados internacionais</p>
<p><b>ENA200707</b></p> <p><b>Países ou empresas competitivas? Uma análise exploratória da relação entre desempenho das firmas e competitividade das nações</b></p> <p>Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt Luiz Artur Ledur Brito Flávio Carvalho de Vasconcelos</p>	<p>Objetivo da pesquisa: analisar a relação entre desempenho das firmas e competitividade das nações.</p> <p><b>AS</b> SOC: indicadores de rentabilidade operacional e líquida: ROA (<i>Return on Assets</i>) e OPROA (<i>Operational Return on Assets</i>) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p>
	<p><b>AFO</b> FD: COMPUSTAT global UA: Organizacional NA: Organizacional AD: análise dos componentes da variância PTA: 2001-2004</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que as características do país (infraestrutura, eficiência do governo, macroeconomia e ambiente de negócios) influenciam a rentabilidade das organizações. O fator país foi medido por meio do Índice global de competitividade calculado pelo IMD (<i>International Institute for Management Development</i>). Além da relação entre essas duas variáveis, focos do estudo, foram calculados os efeitos sobre os componentes do desempenho dos fatores: indústria, interações indústria-país, firmas e anos, por meio de análise de componentes da variância.</p>
<p><b>ENA200708</b></p> <p><b>Mensuração do Perfil do Potencial Empreendedor e seu Impacto no Desempenho das Pequenas Empresas</b></p> <p>Mara Regina Veit Cid Gonçalves Filho</p>	<p>Objetivo da pesquisa: analisar a relação entre perfil do potencial empreendedor e desempenho do negócio.</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenho no negócio: participação de mercado, posicionamento competitivo, lucro, retorno sobre o capital ou sobre os recursos investidos, capacidade de manter a lealdade dos clientes, capacidade de atrair novos clientes, investimento em inovação e desenvolvimento de produtos e serviços, informações a respeito dos produtos e serviços similares no mercado.</p>
	<p>AR: econômica-financeira-mercadológica; técnico-operacional AT: racional, sistêmica, processual</p> <p><b>AFO</b> FD: questionários respondidos por pequenos empresários UA: Organizacional NA: Organizacional AD: equações estruturais PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o perfil do potencial empreendedor (competência, risco, inovação, planejamento, dedicação, relacionamento, pensamento analítico e desafio) influencia o desempenho da empresa.</p>

<p><b>ENA200709</b></p> <p><b>A Influência da Qualidade das Incubadoras e da Formulação Estratégica dos Empreendimentos Incubados no Desempenho Empresarial</b></p> <p>Carlos Alberto Gonçalves Marlusa Gosling Marcio Augusto Magalhaes Ferreira Lanna</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: formular e testar um modelo que avalie o quanto o desempenho de empreendimentos incubados em Minas Gerais depende de esforços de planejamento estratégico, feitos pelos empreendedores, e da qualidade dos serviços prestados pelas respectivas incubadoras.</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenho empresarial: Introdução de novos produtos/serviços. Grau de sucesso dos novos produtos/serviços. Taxa de crescimento das vendas. Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas). Desempenho geral. AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: percepção dos empreendedores das empresas incubadas UA: Organizacional NA: Organizacional AD: regressão múltipla PTA: transversal <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que os esforços de planejamento estratégico (elaboração de idéias, o monitoramento do ambiente, a definição de objetivos, a implementação e controle) e a qualidade dos serviços afetam o desempenho empresarial</p>
<p><b>RAC200501</b></p> <p><b>A Influência do País de Origem no Desempenho das Empresas</b></p> <p>Luiz Artur Ledur Brito Flávio Carvalho de Vasconcelos</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: verificar a influência do país de origem no desempenho das empresas.</p> <p><b>AS</b> SOC: lucratividade: ROA (retorno sobre os ativos) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Compustat Global UA: Organizacional NA: Organizacional AD: análise de componentes da variância PTA: 1996 e 2003 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho pode ser explicado com base nos efeitos provocados pela firma, pela indústria (setor econômico), pelo ano (conjuntura econômica) e pelo país de origem, além da interação país x ramo de negócios (indústria).</p>
<p><b>RAC200502</b></p> <p><b>Relationship Marketing Strategies: When Buyer and Supplier Follow Different Strategies to Achieve Performance</b></p> <p>Danny Pimentel Claro Priscila Borin de Oliveira Claro Decio Zylbersztajn</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: entender que fatores caracterizam relacionamentos de sucesso no contexto do marketing de relacionamento (contexto: compradores e fornecedores de flores na Holanda)</p> <p><b>AS</b> SOC: sucesso do relacionamento entre parceiros de negócios: Performance (lucratividade, índice de crescimento nas vendas, satisfação percebida) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional e perceptual <b>AFO</b> FD: questionários (levantamento) UA: Organizacional NA: Organizacional AD: ANOVA, <i>Kruskal-Wallis test</i>, <i>Spearman rank correlation</i>, <i>factor analysis and structural equation modeling</i> PTA: 2002 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho da empresa individual é impactado positivamente pelo comportamento colaborador (Flexibilidade e Ação Conjunta) entre parcerias formadas em um relacionamento comprador-fornecedor. Além desta hipótese, foram testadas hipóteses de impacto positivo do acesso à informação proporcionado pela parceria com outras variáveis: <i>Transaction-specific investments (Human TSI and Physical TSI)</i>; <i>Trust (Interpersonal and Inter-organizational)</i> e <i>Collaboration (Flexibility and Joint Action*)</i>. E, finalmente, foram testadas hipóteses de correlação entre as variáveis: TSI, Confiança e Colaboração. * Investimentos específicos à transação (Humanos e Físicos); Confiança (Interpessoal e Interorganizacional) e Colaboração (Flexibilidade e Ação Conjunta).</p>

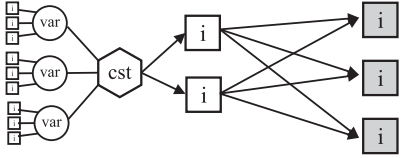
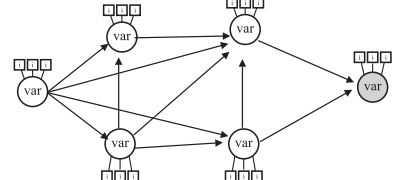
<p><b>RAC200503</b></p> <p><i>Unpacking Firm Effects: Modelling Political Alliances in Variance Decomposition of Firm Performance in Turbulent Environments</i></p> <p>Rodrigo Bandeira-de-Mello Rosilene Marcon</p>	<p>Objetivo da pesquisa: testar os efeitos da política como componente da variância da performance de firmas em ambientes turbulentos</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: retornos superiores em relação aos competidores em três categorias: operacional, criação de valor e expectativa de mercado; LO_AT: retorno sobre os ativos totais desconsiderando-se aspectos financeiros, é o resultado do resultado operacional dividido pelo total de ativos; ROE_KE: reflete a criação ou destruição do valor gerado aos acionistas na medida em que o custo do capital é subtraído do retorno sobre o patrimônio; P_VPA: revela a expectativa dos investidores em relação à criação de valor futura. É o resultado da divisão entre o preço das ações, no último dia útil do ano, por seu valor contábil (<i>price-to-book</i>).</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: ECONOMATICA Database</p> <p>UA: Organizacional</p> <p>NA: Organizacional</p> <p>AD: ANOVA e análise de componentes da variância</p> <p>PTA: 3 anos</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho pode ser explicado com base nos efeitos provocados por: ano, indústria, firma, interação ano-indústria, efeitos políticos.</p>
	
<p><b>RAC200504</b></p> <p><b>Desempenho das Empresas Brasileiras: Efeitos Ano, Ramo de Negócios e Firma Individual</b></p> <p>Luiz Artur Ledur Brito Flávio Carvalho de Vasconcelos</p>	<p>Objetivo da pesquisa: avaliar a dispersão de resultados de desempenho de empresas brasileiras e comparar a composição da sua variância com os resultados encontrados no ambiente americano.</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: vantagem competitiva - retornos superiores aos competidores de forma sustentável ao longo do tempo: lucro operacional dividido pelos ativos totais</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: Balanço Anual da Gazeta Mercantil</p> <p>UA: Organizacional</p> <p>NA: Organizacional</p> <p>AD: ANOVA e análise de componentes da variância</p> <p>PTA: 1998-2001</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho pode ser explicado com base nos efeitos provocados por: ano, ramo de negócio, interação ramo de negócio-ano, firma</p>
	
<p><b>RAC200505</b></p> <p><b>Aprendizagem Tecnológica Compensa? Implicações da Acumulação de Competências Tecnológicas para o Aprimoramento de Performance Técnico- Técnicoeconômica econômica em uma Unidade de Aciaria no Brasil (1997-2001)</b></p> <p>Eduardo Côrtes de Castro Paulo Negreiros Figueiredo</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar as implicações dos processos de aprendizagem para acumulação de competências tecnológicas e aprimoramento da performance técnico-econômica.</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: aprimoramento da performance técnica e econômica: indicadores do desempenho econômico e técnico da Companhia Siderúrgica Nacional: EBITDA (R\$ milhões) e alongamento da capacidade produtiva na aciaria</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica; técnico-operacional</p> <p>AT: racional e processual</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: entrevistas com gerentes, engenheiros e técnicos, pesquisas em documentos e observações diretas</p> <p>UA: Organizacional e Unidade de Negócios</p> <p>NA: Organizacional</p> <p>AD: interpretação qualitativa dos dados e estatística descritiva</p> <p>PTA: 1997-2001</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho técnico-operacional da organização pode ser explicado com base nos efeitos provocados pela acumulação de competências tecnológicas no nível da unidade de negócios*. Considera-se que as características dos processos de aprendizagem (variedade, intensidade, funcionamento e interação em termos de aquisição de conhecimento externo, aquisição de conhecimento interno, socialização e codificação) intervêm na acumulação de competências tecnológicas (para as funções processo, produto e equipamentos).</p> <p>*desempenho técnico na aciaria: produtividade (toneladas de aço/hora), campanha (vida útil) dos conversores LD (corridas/campanha), índice de acerto de temperatura do aço líquido (corridas com temperatura correta/total da corridas), número de especificações produzidas e índice de falha dos conversores LD (tempo de parada por falha/tempo total disponível)</p>
	

<p><b>RAC200601</b></p> <p><b>The Role of Internal and External Factors in the Performance of Brazilian Companies and It's Evolution Between 1990 and 2003</b></p> <p>André Ribeiro Gonçalves Rogério H. Quintella</p>	<p>Objetivo da pesquisa: analisar o papel de fatores internos e externos no desempenho de empresas brasileiras.</p> <p><b>AS</b> SOC: lucratividade: ROA (retorno sobre os ativos) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Balanço anual da Gazeta Mercantil UA: Organizacional NA: Organizacional AD: ANOVA e análise de componentes da variância PTA: 1996 e 2003 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho pode ser explicado com base nos efeitos provocados pela firma, pela indústria (setor econômico), pelo ano (conjuntura econômica) e pelo ambiente (condições de mercado).</p>
	<p><b>RAE200501</b></p> <p><b>Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços</b></p> <p>Janete Lara de Oliveira Bertucci (PUC-Minas)</p>  <p>Objetivo da pesquisa: avaliar a influência do perfil estratégico e do nível de percepção ambiental de gestores sobre a efetividade organizacional de suas empresas.</p> <p><b>AS</b> SOC: o desempenho<sup>1</sup> da organização em relação às suas atividades-fim; a capacidade demonstrada pela organização para se adaptar ao ambiente externo e para adquirir os recursos essenciais à sua sobrevivência; a capacidade para atender à demanda de seus constituintes estratégicos; e a qualidade de seus processos internos (vitalidade organizacional) AR: econômica-financeira-mercadológica; social-político; ambiental-natural; técnico-operacional AT: racional, processual e perceptual <b>AFO</b> FD: questionários respondidos por gerentes UA: Organizacional NA: Organizacional AD: estatística multivariada (análise de componentes principais, ANOVA, análise de regressão múltipla) PTA: transversal <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que a capacidade de percepção ambiental dos gestores (incerteza sobre o estado ou incerteza ambiental; incerteza sobre o efeito dos eventos ambientais sobre a organização e incerteza sobre resposta ou dificuldade avaliar os impactos das alternativas de ação sobre a organização, calculado por meio de Índice de Percepção Ambiental) e o perfil estratégico (prospectivo, analítico ou defensivo, calculado por meio de Índice de Estratégias Gerenciais) afetam a efetividade organizacional (mensurada por meio de índices em cada uma das dimensões analisadas)</p>

<sup>1</sup> DESEMPENHO: ORGANIZAÇÕES DO SETOR INDUSTRIAL: índices de desempenho operacional, eficiência operacional, desempenho de produto, desempenho junto ao mercado, desempenho dos recursos humanos, vitalidade organizacional, responsabilidade social e ambiental. Desempenho operacional ou desempenho econômico-financeiro: resultados sobre vendas, ativos e patrimônio líquido. Eficiência operacional: prazo médio de entrega, taxas de retrabalho, taxas de defeito, tempo de preparação de equipamentos, número de paradas imprevistas e volume/tempo de estocagem de insumos/produtos. Desempenho do produto: capacidade da empresa para desenvolver novos produtos e serviços, sofisticação tecnológica, conformidade às especificações técnicas e capacidade de atendimento das necessidades dos clientes. Desempenho junto ao mercado: variações no volume anual de vendas, participação da empresa no mercado, número de itens comercializados, volume de recursos disponibilizados para propaganda e nível de aceitação da marca da empresa. Vitalidade organizacional: qualidade do relacionamento entre o público interno em cinco dimensões - processo de comunicação, relação entre as unidades, posicionamento das lideranças formais, nível de conflito e grau de satisfação dos empregados com o trabalho. Responsabilidade social e ambiental: existência de programas sociais, aplicação de normas técnicas nacionais e internacionais de qualidade e de preservação ambiental. ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE SAÚDE : índices de desempenho econômico-financeiro, desempenho operacional, desempenho junto aos stakeholders, desempenho científico, desempenho dos recursos humanos, responsabilidade social e ambiental. Desempenho econômico-financeiro: indicadores não foram citados. Desempenho operacional: indicadores não foram citados. Desempenho junto a stakeholders: melhoria na qualidade dos serviços prestados aos pacientes (maior nível de resolubilidade, melhor atendimento às necessidades do cliente e desenvolvimento de novos serviços); com relação aos profissionais médicos (satisfação com honorários e com o tratamento dispensado aos seus clientes); com relação às empresas administradoras de convênios (nível de satisfação com os hospitais). Desempenho científico: política de aprimoramento científico (quantidade de pesquisas, quantidade de publicações, oportunidades de aprimoramento técnico-profissional do corpo clínico). Desempenho dos recursos humanos: comunicação, relacionamento no interior dos departamentos, liderança, conflitos entre funcionários, gerência e corpo clínico, grau de satisfação dos funcionários.

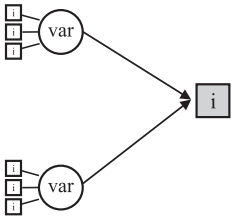
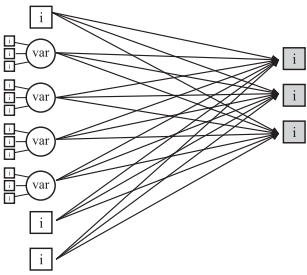
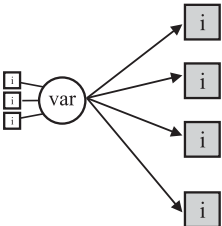
<p><b>RAE200601</b></p> <p><b>Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional</b>  Bruno Henrique Rocha Fernandes  Maria Tereza Leme Fleury  John Mills</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar como os recursos impactam o desempenho organizacional.</p> <p><b>AS</b>  SOC: resultados que uma organização atinge em um determinado período de tempo;  Perspectiva financeira: Receita operacional, Despesas UR; Perspectiva clientes: satisfação clientes; Processos internos: aumento ligações água, nível atendimento água  AR: econômica-financeira-mercadológica, técnico-operacional  AT: racional, processual, perceptual</p> <p><b>AFO</b>  FD: entrevistas, workshops, questionários  UA: Unidade de Negócios  NA: Unidade de Negócios  AD: análise fatorial e análises de regressão  PTA: 2002</p> <p><b>AFU</b>  PAC/SC/PIC: Considera-se que a competência organizacional consiste na mobilização de recursos (ligados ao capital humano e à gestão de pessoas), e sua aplicação influenciará no desempenho, manifesto em indicadores escolhidos para as perspectivas de processos, clientes e financeiras do BSC.</p>
<p><b>RAE200602</b></p> <p><b>Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos</b>  Rodrigo Bandeira-de-Mello  Rosilene Marcon</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: verificar a heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos.</p> <p><b>AS</b>  SOC: desempenho organizacional: retorno operacional (LO_AT), criação ou destruição de valor ao acionista, na medida em que se desconta o custo de capital do retorno sobre o capital próprio (ROE-KE), as expectativas do mercado sobre o futuro da firma, refletidas pela razão entre o preço da ação, no fechamento do último dia útil do ano, e o seu valor patrimonial (P_VPA)  AR: econômica-financeira-mercadológica  AT: racional</p> <p><b>AFO</b>  FD: <i>ECONOMATICA Database</i>  UA: Organizacional  NA: Organizacional  AD: ANOVA e ML (máxima verossimilhança)  PTA: 1998-2002</p> <p><b>AFU</b>  PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho pode ser explicado com base nos efeitos provocados por: ano, indústria/setor, interações indústria-ano, firma.</p>
<p><b>RAE200701</b></p> <p><b>O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível</b>  Rafael G. Burstein Goldszmidt  Luiz Artur Ledur Brito  Flavio Carvalho de Vasconcelos</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: analisar a influência do país sobre o desempenho das firmas.</p> <p><b>AS</b>  SOC: ROA (retorno sobre os ativos); retorno operacional sobre ativos; retorno operacional sobre vendas  AR: econômica-financeira-mercadológica  AT: racional</p> <p><b>AFO</b>  FD: Compustat Global  UA: Organizacional  NA: Organizacional  AD: ANOVA e ML (máxima verossimilhança)  PTA: 1995-2004</p> <p><b>AFU</b>  PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho pode ser explicado com base nos efeitos provocados por: país, interação indústria-país, indústria e firma.</p>



<p><b>RAE200702</b></p> <p><b>Coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas e desempenho de empresas</b></p> <p>Jorge Ferreira da Silva Paulo Cesar Motta Lenise Saraiva de Vasconcelos Costa</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: descrever o impacto do coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas sobre o desempenho de empresas.</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenho organizacional: porcentagem média anual de clientes que renovam seguro, maior volume de prêmio de seguros, sinistralidade (sinistro retido) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Base de dados da SUSEP UA: Organizacional NA: Organizacional AD: equações estruturais PTA: 2002-2004 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que quanto melhor o coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas<sup>2</sup>, maior é o controle exercido sobre o ambiente competitivo<sup>3</sup>. Por sua vez, quanto maior o controle exercido sobre o ambiente competitivo maior o desempenho. Coalinhamento: distância euclidiana entre os vetores de estratégias competitivas de cada empresa e o vetor pré-especificado no espaço de estratégias competitivas; e distância euclidiana entre os vetores de estratégias colaborativas de cada empresa e o vetor pré-especificado no espaço de estratégias colaborativas.</p>
<p><b>RAE200703</b></p> <p><b>Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação</b></p> <p>Marcelo Gattermann Perin Claudio Hoffmann Sampaio Graham Hooley</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: avaliar a relação de recursos da empresa com a <i>performance</i> de inovação, com ênfase em recursos como a orientação para o mercado, as capacidades gerenciais, a capacidade de conexão com os clientes, os ativos de recursos humanos e a capacidade de inovação.</p> <p><b>AS</b> SOC: performance de inovação: taxa de introdução de novos produtos; grau de sucesso dos novos produtos; pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: questionários UA: Organizacional NA: Organizacional AD: equações estruturais PTA: transversal <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a orientação para o mercado (escala de Narver e Slater, 1990) influencia a capacidade de conexão com clientes, as capacidades gerenciais, a capacidade de inovação e os ativos de RH. Por sua vez, considera-se que a capacidade de inovação e os ativos de RH influenciam a performance de inovação. Também foram testadas as relações entre (a) capacidade de conexão com clientes e capacidades gerenciais, (b) capacidade de inovação e ativos de RH, (c) capacidades gerenciais e capacidade de inovação e (d) capacidades gerenciais e ativos de RH. CAPACIDADES GERENCIAIS: gerenciamento financeiro eficaz; gerenciamento eficaz de RH; habilidade no gerenciamento de operações. CAPACIDADE DE CONEXÃO COM CLIENTES: relacionamentos com os principais clientes-alvo; habilidade em compreender o que o cliente necessita e solicita; habilidade em criar relacionamentos com clientes-chave ou grupos de clientes; habilidade em manter e intensificar as relações com os clientes-chave. ATIVOS DE RECURSOS HUMANOS: níveis de satisfação dos empregados com seu trabalho e níveis de retenção dos empregados. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE MERCADO: habilidade em lançar novos produtos de sucesso e processos eficientes para o desenvolvimento de novos produtos/serviços</p>

<sup>2</sup> ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS (imagem, gestão financeira, condições de pagamento, produtos ou serviços mais rentáveis, resposta rápida a clientes, produtividade dos empregados, tecnologia de informação, códigos de conduta, comunicação informal dos times de trabalho, treinamento e educação dos empregados). ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS (desenvolvimento de conhecimento sobre experiência regulatória ou de mercado com outras seguradoras; conhecimento para geração de know-how, talento gerencial ou novas competências com outras seguradoras; redução do risco corporativo, partilhando elevados investimentos com outras seguradoras; acesso a novos clientes em colaboração com bancos; acesso a novos mercados em colaboração com corretores; acesso a fatores de produção de baixo custo em colaboração com fornecedores e pelo desenvolvimento de novas tecnologias de produtos ou processos em colaboração com universidades ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo).

<sup>3</sup> CONTROLE SOBRE AMBIENTE COMPETITIVO (controle sobre a semelhança entre os produtos das seguradoras; controle sobre o benefício da regulamentação para o lucro; controle sobre a implementação do lucro como objetivo mais importante, controle sobre a intensidade com que os clientes trocam de seguradoras, controle sobre o estabelecimento de novas seguradoras, controle sobre o crescimento real do mercado consumidor).

<p><b>RAU200501</b></p> <p><b>Coordenação e desempenho na transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha</b></p> <p>Marcelo Miele Decio Zylbersztajn</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre coordenação de transações e resultados no setor vinícola da Serra Gaúcha.</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenho das transações entre viticultores e vinícolas: volume de cultivares viníferas processados entre 1990 e 1999 (evolução da média anual da quantidade de matéria-prima processada)</p>
	<p>AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: banco de dados da Uvibra UA: Organizacional NA: Organizacional AD: qualitativa PTA: transversal <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho das transações entre viticultores e vinícolas é influenciado pela estrutura de governança (observada por meio dos instrumentos de incentivo e controle adotados e pelo grau de integração vertical) e pelo porte das empresas (observado pela escala de produção e pelo tipo de contrato social, se cooperativa ou empresa)</p>
<p><b>RAU200601</b></p> <p><b>Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras</b></p> <p>Marcelo Cabus Klotzle Cristiane Caires Thomé</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras.</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenho das exportações: média ponderada de: percentual das exportações sobre faturamento da empresa, frequência da atividade exportadora e quantidade de países para os quais a empresa exporta.</p>
	<p>AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: questionário (objetivos primários) UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Qui-quadrado PTA: 1999-2001, do início até 2002 e transversal (faturamento atual) <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho exportador é influenciado por: (a) porte das empresas, (b) adaptação aos preços de acordo com as características de cada país importador, (c) adaptação de produtos ao gosto, cultura e necessidades de cada país, (d) qualidade dos produtos, (e) relação de parceria com o canal de distribuição do país importador, (f) tempo de atuação no mercado internacional, (g) existência de um departamento exclusivo para a atividade exportadora, (h) utilização de programas de financiamento às exportações, principalmente o Adiantamento de Contrato de Câmbio (ACC).</p>
<p><b>RAU200602</b></p> <p><b>Estrutura da propriedade e desempenho econômico: uma avaliação empírica para as empresas de capital aberto no Brasil</b></p> <p>Taiane Las Casas Campos</p>	<p>Objetivo da pesquisa: avaliar em que medida a estrutura da propriedade afeta o desempenho organizacional</p> <p><b>AS</b> SOC: ROE (retorno sobre patrimônio líquido); retorno sobre as vendas ou margem líquida; total do ativo em unidades monetárias (tamanho da empresa); as vendas em unidades monetárias</p>
	<p>AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Econômica e balanços patrimoniais UA: Organizacional NA: Organizacional AD: regressões múltiplas, na forma de painéis PTA: 1998-2001 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que a estrutura da propriedade das empresas (concentração da propriedade e identidade do acionista majoritário) afeta o desempenho organizacional.</p>

## APÊNDICE F

FREQÜÊNCIA DE USO DE CONCEITOS\* CLASSIFICADOS POR ATRIBUIÇÃO CAUSAL NO DESENHO DAS PESQUISAS DOS ARTIGOS DO *CORPUS* DE PESQUISAS BRASILEIRAS  
Nível de Análise Organizacional

\* Os conceitos seguidos por (D) correspondem à definição constitutiva de desempenho.

PESQUISAS BRASILEIRAS	
FREQUENCIA DO USO DE CONCEITOS (Padrão de Atribuição Causal: independente)	
CONCEITO	Frequência
Acesso a recursos	1
Alianças estratégicas	1
Ambiente de Mercado	1
Ambiente macroeconômico	2
Aprendizagem	1
Competências diferenciadas de marketing	1
Competências tecnológicas	1
Complexidade cognitiva dos líderes	1
Conduta ambiental	1
Contratos com stakeholders	1
Cultura	1
Cultura de Aprendizagem	1
Desempenho de mercado passado (D)	1
Desempenho financeiro passado (D)	1
Diversificação	2
Eficiência na gestão dos recursos	1
Estratégia Corporativa	1
Estratégia de colaboração	1
Estratégia de coopetição	2
Estratégias de Coexistência	1
Estratégias de competição	1
Estrutura da propriedade	1
Fatores relacionados à corporação	1
Fatores relacionados à firma	9
Fatores relacionados a grupos estratégicos	1
Fatores relacionados à indústria (setor econômico)	8
Fatores relacionados à interação indústria-ano	4
Fatores relacionados à interação país-indústria	2
Fatores relacionados à política	1
Fatores relacionados ao ano (conjuntura econômica)	8
Fatores relacionados ao mercado	1
Fatores relacionados ao país	3
Grau de eficácia na avaliação de desempenho	1
Identidade Corporativa	1
Imagem corporativa	1
Know-How	1
Modo de entrada	1
Orientação empreendedora	1
Orientação para o mercado	3
Participação de mercado	1
Participação em incubadoras	1
Participação em redes	2
Perfil do empreendedor	2
Planejamento estratégico	1
Qualidade dos serviços	1
Reputação	2
Tamanho organizacional	4

PESQUISAS BRASILEIRAS	
FREQÜÊNCIA DO USO DE CONCEITOS (Padrão de Atribuição Causal: dependente)	
CONCEITO*	Frequência
Alpha de Jensen (D)	2
Capacidade de adaptação ao ambiente externo (D)	1
Capacidade de adquirir recursos essenciais à sobrevivência organizacional (D)	1
Capacidade de produção utilizada (D)	1
Capacidade para atender à demanda de seus constituintes estratégicos (D)	1
Crescimento da capacidade produtiva (D)	1
Crescimento da receita líquida ao ano (D)	1
Crescimento das vendas (D)	4
Crescimento do volume da produção (D)	2
Crescimento em ativos totais (D)	2
Custo do produto vendido / vendas líquidas (D)	1
Desempenho do conhecimento <sup>4</sup> (D)	1
Desempenho econômico-financeiro <sup>5</sup> (D)	1
Desempenho em relação às atividades-fim (D)	1
Desempenho empresarial <sup>6</sup> (D)	1
Desempenho financeiro (ROA e RENT_PA – rentabilidade do patrimônio) (D)	1
Desempenho no negócio <sup>7</sup> (D)	1
Desempenho no setor (aéreo) (D)	1
EBITDA (D)	1
EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização)/Receita Líquida (D)	1
EBITDA/Ativos totais (D)	2
Estruturação organizacional (complexidade, coordenação e centralização)	1
Exportações/Faturamento (D)	1
Faturamento por metro quadrado (D)	1
Frequência da atividade exportadora (D)	1
Gastos líquidos com capital / vendas líquidas (D)	1
Índice de Sharpe (D)	2
Índice de Treynor (D)	2
Intensidade de vendas (despesas gerais, administrativas e com vendas / vendas líquidas) (D)	1
Liquidez corrente (D)	1
Lucro líquido sobre as vendas (D)	1
Margem de EBIT (Earnings Before Interest and Tax) (D)	2
Margem de lucro líquida (D)	4
Média anual da quantidade de matéria-prima processada (D)	1
Média da variação anual da receita bruta (D)	1
Média do lucro líquido/Receita bruta (D)	1
Média do resultado operacional líquido/Receita bruta (D)	1
Meta de faturamento (D)	1
Nível de endividamento geral (D)	1
Participação de mercado (D)	1
Performance de inovação <sup>8</sup> (D)	1
Performance exportadora estratégica (D)	2
Performance exportadora financeira (D)	2
Porcentagem média anual de retenção de clientes (D)	1
Preço "top" (imagem do produto no mercado) (D)	1
Preço do produto (D)	2
Valor de mercado sobre o patrimônio líquido ( <i>Price-to-Book</i> ou <i>Stock-Price/Book Value</i> ) = expectativa de futuros retornos (D)	3
Produtividade da equipe de vendas(D)	1
Qualidade dos processos internos (vitalidade organizacional) (D)	1
Quantidade de países para os quais exporta (D)	1
Quantidade de vendas (D)	2

<sup>4</sup> Porcentagem de trabalhadores treinados em relação ao total da força de trabalho, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades, porcentagem dos gastos totais da Empresa com tecnologia e processamento de informações, número de produtos ou serviços de energia, grau de satisfação do cliente.

<sup>5</sup> Tempo para colocar no mercado os produtos e serviços, tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos, produtividade média por empregado, custo de cada transação comercial, retorno dos investimentos, número de sugestões implementadas pela Empresa, participação da Empresa no mercado.

<sup>6</sup> Introdução de novos produtos/serviços. Grau de sucesso dos novos produtos/serviços. Taxa de crescimento das vendas. Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas). Desempenho geral.

<sup>7</sup> Participação de mercado, posicionamento competitivo, lucro, retorno sobre o capital ou sobre os recursos investidos, capacidade de manter a lealdade dos clientes, capacidade de atrair novos clientes, investimento em inovação e desenvolvimento de produtos e serviços, informações a respeito dos produtos e serviços similares no mercado.

<sup>8</sup> Taxa de introdução de novos produtos; grau de sucesso dos novos produtos; pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços.

Rentabilidade do patrimônio líquido (RPL) (D)	2
Retorno operacional (D)	1
Retorno operacional sobre as vendas (D)	1
ROA (Retorno sobre os Ativos) (D)	12
ROAOP (rentabilidade operacional do ativo ou lucro operacional / total de ativos) (D)	5
ROE (retorno sobre o patrimônio) (D)	5
ROE_KE (criação ou destruição de valor ao acionista, na medida em que se desconta o custo de capital do retorno sobre o capital próprio) (D)	4
ROI (retorno sobre o investimento) (D)	1
Satisfação com a performance exportadora (D)	2
Satisfação dos stakeholders (D)	7
Sinistralidade (sinistro retido) (D)	1
Sucesso (D)	1
Tamanho (total do ativo em unidades monetárias) (D)	1
Valor firma/Capacidade Instalada (D)	1
Valor firma/LAJIDA (D)	1
Valor firma/toneladas vendidas (D)	1
Valor por atendimento (D)	1
Volume do prêmio (de seguro) (D)	1

PESQUISAS BRASILEIRAS	
FREQUENCIA DO USO DE CONCEITOS (Padrão de Atribuição Causal: moderadora)	
CONCEITO	Frequência
Ação Conjunta da colaboração interorganizacional	1
Acumulação de competências tecnológicas	1
Capacidade de conexão com clientes	1
Capacidades gerenciais	1
Condições ambientais	1
Confiança (Interpessoal e Interorganizacional)	1
Controle exercido sobre o ambiente competitivo	1
Estratégia	2
Estrutura	1
Estrutura democrática do pacto	1
Flexibilidade da colaboração interorganizacional	1
Investimentos específicos à transação (Humanos e Físicos)	1
Processo decisório	1
Recursos	1

PESQUISAS BRASILEIRAS	
FREQUENCIA DO USO DE CONCEITOS (Padrão de Atribuição Causal: mediadora)	
CONCEITO	Frequência
Estratégia de entrada em mercados internacionais	1
País	1
Ano	1
Ramo do negócio/Indústria	3



	AS	AFO	AFU		AS	AFO	AFU		AS	AFO	AFU
AMJ200501	311	47724	411	AMJ200707	311	46624	612	SMJ200506	311	46624	411
AMJ200502a	241	12227	411	AMJ200708	241	46622	513	SMJ200507a	311	46624	524
AMJ200502b	343	11127	411	AMJ200709a	343	31127	511	SMJ200507b	311	46624	514
AMJ200503	431	46626	411	AMJ200709b	431	31127	511	SMJ200508	311	46624	414
AMJ200504	311	366213	511	AMJ200709c	311	31127	511	SMJ200509	311	46626	411
AMJ200505	243	11126	611	AMJ200710	243	466213	614	SMJ200510	311	46624	511
AMJ200506	311	32226	511	ASQ200501	311	46623	422	SMJ200511	311	46623	514
AMJ200507a	343	36624	511	ASQ200502	343	46623	513	SMJ200512a	311	46626	111
AMJ200507b	311	46624	511	ASQ200503	311	46626	454	SMJ200512b	311	46626	611
AMJ200508	245	12226	511	ASQ200601	245	366119	513	SMJ200513	311	46624	511
AMJ200509	243	11126	611	ASQ200602	243	466219	412	SMJ200514	311	32226	514
AMJ200510	311	32226	514	ASQ200603	311	11126	511	SMJ200601	311	46626	411
AMJ200511	311	46624	514	ASQ200701	311	17626	613	SMJ200602	311	466213	411
AMJ200601	243	31126	544	OSC200501a	243	48824	511	SMJ200603	311	55524	613
AMJ200602a	515	566219	614	OSC200501b	515	46624	513	SMJ200604	311	45524	413
AMJ200602b	515	566219	624	OSC200502	515	33324	514	SMJ200605	311	46626	412
AMJ200603	311	46624	612	OSC200503	311	46622	511	SMJ200606	115	16626	114
AMJ200604	364	355219	511	OSC200504	364	46624	411	SMJ200607	311	46626	511
AMJ200605	352	466211	414	OSC200505	352	46624	411	SMJ200608	343	43624	613
AMJ200606	333	46626	413	OSC200506	333	12226	511	SMJ200609	311	46624	614
AMJ200607	341	32227	514	OSC200601	341	32226	413	SMJ200610	311	46626	611
AMJ200608	311	566219	511	OSC200602	265	177219	511	SMJ200611	311	56626	511
AMJ200609a	311	46624	412	OSC200603a	311	31126	121	SMJ200612	311	46624	614
AMJ200609b	311	46624	544	OSC200603b	311	31126	421	SMJ200613a	311	46624	523
AMJ200610	214	17726	414	OSC200604	214	46626	414	SMJ200613b	311	46624	533
AMJ200611	311	32224	511	OSC200605	311	46624	412	SMJ200614	311	46624	511
AMJ200612a	211	46629	622	OSC200606	211	316215	511	SMJ200701	311	46622	212
AMJ200612b	211	46629	632	OSC200701	211	36624	511	SMJ200702	311	466219	414
AMJ200613	241	12226	511	OSC200702	241	32224	511	SMJ200703	311	466212	613
AMJ200614	311	46624	511	OSC200703	311	46624	421	SMJ200704	164	46624	611
AMJ200615	311	36222	511	OSC200704	311	32226	511	SMJ200705	311	46624	414
AMJ200616	311	46624	614	OSC200705	311	46624	221	SMJ200706	243	17726	514
AMJ200701	511	46624	413	SMJ200501	511	46622	614	SMJ200707	261	166219	512
AMJ200702	311	46624	414	SMJ200502	311	46626	414	SMJ200708	264	17726	511
AMJ200703	211	12226	511	SMJ200503	211	46624	432	SMJ200709	511	566219	461
AMJ200704	243	11126	514	SMJ200504a	243	46626	113	SMJ200710	311	46624	111
AMJ200705	365	16622	511	SMJ200504b	365	46626	413	SMJ200711	311	46624	514
AMJ200706	343	41124	511	SMJ200505	343	11126	411				

## APÊNDICE H

**FREQUENCIA DE VÍNCULO INSTITUCIONAL DOS ARTIGOS DO  
CORPUS DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS**

FREQUENCIA DO VÍNCULO INSTITUCIONAL DOS ARTIGOS ESTRANGEIROS	
Instituição de origem	Frequência
American University	1
Arizona State University	2
Ashridge Strategic Management Centre, London, UK	2
Aston University	1
Auburn University	3
Boston University School of Management	1
Brigham Young University	1
Burger King Corporation	1
Carnegie Mellon University	2
City University of Hong Kong	1
Copenhagen Business School	1
Cornell University	5
Duke University	1
Emory University	5
Florida International University	1
Fresno State University	1
Genentech Incorporated, South San Francisco	1
Georgetown University	1
Georgia Institute of Technology	3
Georgia Tech University	1
Harvard Business School	1
Harvard Graduate School of Business Administration	1
Harvard University	1
Hong Kong University of Science and Technology	1
Ibmec São Paulo	2
Imperial College London	1
INSEAD	3
INSEAD, France	1
INSEAD, Singapore	1
JPMorgan Chase	1
Lingnan University	1
London Business School	1
Louisiana Tech University	3
Maastricht University	1
Macau University of Science and Technology	1
McMaster University	1
Michigan State University	6
MIT Sloan School of Management	2
National University of Singapore	2
New York University	4
North Carolina State University	1
Northwestern University	2
Ohio State University	1
Oklahoma State University	2
Peking University	1
Pennsylvania State University	8
Purdue University	2
Queen's University	1
Rice University	2
Rutgers University	3
Rutgers University and GSBA-Zurich	1
Ryder System. Inc.	1
Sabancı University	1
San Francisco State University	1
School of Communication and Management Studies, Cochin, India	1
Seattle University	1
Simon Fraser University	2
Southern Methodist University	1
Technical University Eindhoven, The Netherlands	1
Technion-Israel Institute of Technology	2
Temple University	2
Texas A & M University	2
Texas Tech University	3
The Chinese University of Hong Kong	2
The Pennsylvania State University	1
The University of Akron	1
The University of Texas at Austin	2
Tilburg University	6
University of Alabama	1



University of Alberta	3
University of Antwerpen	1
University of Arizona	2
University of Arkansas	1
University of California	1
University of California, Irvine	1
University of California, Riverside	1
University of Canberra	1
University of Chicago	1
University of Cincinnati	2
University of Cologne	2
University of Colorado at Boulder	1
University of Connecticut	1
University of Cyprus	2
University of Delaware	2
University Of Florida	1
University of Groningen	2
University of Houston	1
University of Illinois at Urbana-Champaign	7
University of Kansas	2
University of Kentucky	5
University of Maryland	9
University of Miami	2
University of Minnesota	3
University of New Hampshire	1
University of North Carolina at Chapel Hill	1
University of North Carolina Wilmington	1
University of Notre Dame	1
University of Oklahoma	1
University of Oregon	2
University of Pennsylvania	2
University of Pittsburgh	7
University of Richmond	1
University of South Florida	1
University Of Southern California	4
University of St. Gallen	1
University of St. Thomas	2
University of Stirling, UK	1
University of Texas at Austin	3
University of Texas at San Antonio	1
University of Toronto	6
University of Tsukuba	1
University of Tulsa	3
University of Utah	1
University of Vermont	1
University of Victoria	1
University of Virginia	1
University of Washington	1
University of Washington, Seattle	1
University of Western Ontario	5
University of Wisconsin	3
Villanova University	1
VizX Labs, LLC	1
Washington University in St. Louis	3
West Virginia University	1
Western Michigan University	2
Yale University	1
Yonsei University	1
York University	3
Zhejiang University	1

## APÊNDICE I

FREQUÊNCIA DE AUTORIA NO *CORPUS* DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS

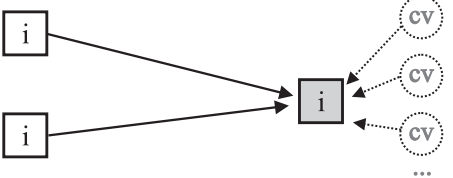
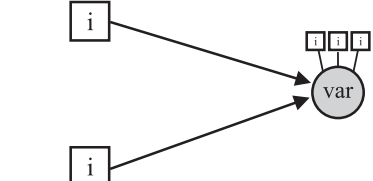
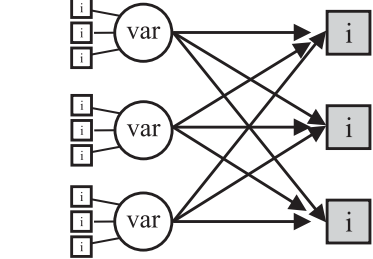
Autor	Frequência	Vínculo Institucional
Abhishek Srivastava	1	West Virginia University
Ajay Mehra	1	University of Cincinnati
Akbar Zaheer	1	University of Minnesota
Alec C Johnson	1	University of St. Thomas
Aleksander P. J. Ellis	1	University of Arizona
Amir Erez	1	University Of Florida
Ammon Salter	1	Imperial College London
Amy J. Hillman	1	Arizona State University
Andrea L. Dixon	1	University of Cincinnati
Andrew Delios	1	National University of Singapore
Andrew V. Shipilov	2	INSEAD
Andrew Von Nordenflycht	1	Simon Fraser University
Ann Echols	1	Pennsylvania State University
Anthony Goerzen	1	University of Victoria
Aparna Josh	1	University of Illinois at Urbana-Champaign
Arijit Chatterjee	1	The Pennsylvania State University
Arjen Van Witteloostuijn	1	University of Groningen
Aya Chacar	1	Florida International University
Ayse Karaevli	1	Sabanci University
Balagopal Vissa	1	INSEAD, Singapore
Bradley R. Agle	1	University of Pittsburgh
Bruce A. Walters	1	Louisiana Tech University
Bruce Robertson	1	San Francisco State University
C. Anthony Di Benedetto	1	Temple University
Carrie R. Leana	1	University of Pittsburgh
Charles W. L. Hill	1	University of Washington, Seattle
Charlotte Rongrong Ren	2	Purdue University
Chi-Nien Chung	1	National University of Singapore
Christine L. Porath	1	University Of Southern California
Christoph Lechner	1	University of St. Gallen
Christophe Boone	1	University of Antwerpen
Christopher J. Collins	1	Cornell University
Christopher S. Boerner	1	Genentech Incorporated, South San Francisco
Christopher T. H. Miners	1	University of Toronto
Craig Crossland	1	Pennsylvania State University
Cristina Gibson	1	University of California, Irvine
Daniel J. Brass	1	University of Kentucky
Daniel L. Lockhart	1	University of Kentucky
Daniel M. Cable	1	University of North Carolina at Chapel Hill
Daniela Lup	1	University of Chicago
David A. Kirsch	1	University of Maryland
David J. Collis	1	Harvard Business School
David J. Ketchen, Jr.	3	Auburn University
David L. Deephouse	1	University of Alberta
David L. Van Rooy	1	Burger King Corporation
David Young	1	Ashridge Strategic Management Centre, London, UK
Dhinu Srinivasan	1	University of Pittsburgh
Donald C. Hambrick	3	Pennsylvania State University
Dovev Lavie	2	Technion-Israel Institute of Technology and The University of Texas at Austin
Duanxu Wang	1	Zhejiang University
Dusya Vera	1	University of Houston
E Geoffrey Love	1	University of Illinois at Urbana-Champaign
Edwin A. Locke	2	University of Maryland
Erich C. Dierdorff	1	DePaul University
Federico Aime	1	Michigan State University
Frank T. Rothaermel	3	Georgia Institute of Technology
Frit's K. Pil	1	University of Pittsburgh
G. Tomas M. Hult	3	Michigan State University
Geoffrey G. Bell	1	University of Minnesota
George Kassinis	1	University of Cyprus
Gerard George	1	University of Wisconsin-Madison
Gerben S. Van Der Vegt	1	University of Groningen
Gerry Mcnamara	1	Michigan State University
Gino Cattani	1	New York University
Giuseppe Labianca	2	Emory University
Glenn B. Voss	1	North Carolina State University
Guy L. F. Holburn	1	University of Western Ontario
Ha Hoang	1	Insead
Halyang Li	1	Rice University
Harbir Singh	1	University of Pennsylvania
Henry Moon	2	Emory University
Hitoshi Mii'suhashi	1	University of Tsukuba

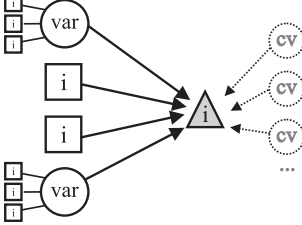
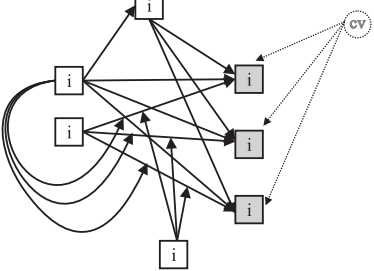
Hui Liao	1	Rutgers University
Hui Wang	1	Peking University
Huseyin Leblebici	1	University of Illinois at Urbana-Champaign
Huseyin Tanrıverdi	1	University of Texas at Austin
Ian Watt	2	Tulane University
Indrajit Sinha	1	Temple University
Indre Maurer	1	University of Cologne
J. Alberto Espinosa	1	American University
J. Stuart Bunderson	1	Washington University in St. Louis
Jack A. Nickerson	2	Washington University in St. Louis
James B. Wade	1	Rutgers University
James D. Herbsleb	1	Carnegie Mellon University
James D. Westphal	1	University of Texas at Austin
Jana L. Raver	1	Queen's University
Janet Bercovitz	1	University of Illinois at Urbana-Champaign
Jared Harris	1	University of Virginia
Jason D. Shaw	2	University of Kentucky
Jay B. Carson	1	Southern Methodist University
Jay J Ebben	1	University of St. Thomas
Jean-Philippe Bonardi	1	University of Western Ontario
Jeffrey A. Sonnenfeld	1	Yale University
Jeffrey T. Macher	1	Georgetown University
Jennifer A. Marrone	1	Seattle University
Jerayr (John) Haleblan	1	University of California, Riverside
Jeremy C. Short	2	Texas Tech University
Jill R Hough	3	University of Tulsa
Ji-Yub (Jay) Kim	1	University of Southern California
Joel A. C. Baum	1	University of Toronto
John E. Delety	1	University of Kansas
John E. Mathieu	1	University of Connecticut
Jonathan L. Johnson	1	University of Arkansas
Joseph E. Coombs	1	University of Richmond
Joseph F. Porac	1	New York University
Joseph T. Mahoney	1	University of Illinois at Urbana-Champaign
K. Matthew Gilley	1	Oklahoma State University
K. Michele Kacmar	1	University of Alabama
Kathryn M. Bartol	2	University of Maryland
Katsuhiko Shimizu	1	University of Texas at San Antonio
Keld Laursen	1	Copenhagen Business School
Ken G. Smith	1	University of Maryland
Kenneth S. Law	2	The Chinese University of Hong Kong
Kyle J. Mayer	1	University of Southern California
Kyung Min Park	1	Yonsei University
Larry W. Hunter	1	University of Wisconsin-Madison
Li-Yun Sun	1	Macau University of Science and Technology
Lloyd A. Jobe	1	VizX Labs, LLC
Lorraine Eden	1	Texas A & M University
Luis R Gomez-Mejia	1	Arizona State University
Marianna Makri	1	University of Miami
Mark B. Gavin	1	Oklahoma State University
Mark Ebers	1	University of Cologne
Mark Kroll	1	Louisiana Tech University
Martha C. Andrews	1	University of North Carolina Wilmington
Martine R. Haas	1	Cornell University
Mary Crossan	1	University of Western Ontario
Mary Zellmer-Bruhn	1	University of Minnesota
Mathew L A Hayward	1	University of Colorado at Boulder
Mathias Arrfelt	1	Michigan State University
Matt Bloom	1	University of Notre Dame
Maxim Sytch	1	Northwestern University
Mee-Kau Nyaw	1	Lingnan University
Michael A. Hitt	1	Texas A&M University
Michael Goold	1	Ashridge Strategic Management Centre, London, UK
Michael K. Bednar	1	University of Texas at Austin
Michael L. Barnett	1	University of South Florida
Michael Song	1	University of Washington
Michael V. Russo	1	University of Oregon
Michael Wade	1	York University
Michele J. Gelfand	1	University of Maryland
Michelle K. Duffy	1	University of Kentucky
Morten T. Hansen	1	INSEAD, France
N. Venkatraman	1	Boston University School of Management
Nandini Rajagopalan	1	University of Southern California
Nandu J. Nagarajan	1	University of Pittsburgh
Narda R. Quigley	1	Villanova University
Niels G. Noorderhaven	1	Tilburg University
Nikos Vafeas	1	University of Cyprus
Nina Gupta	1	University of Kansas
Niran S. Harrison	1	University of Oregon
Nitin Nohria	1	Harvard University
Oded Shenkar	1	Ohio State University
Olav Sorenson	2	University of Toronto

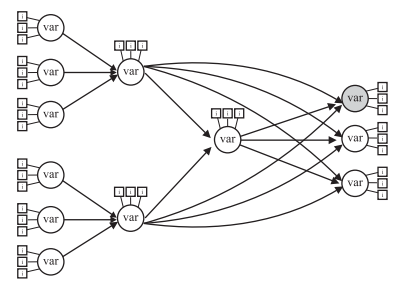
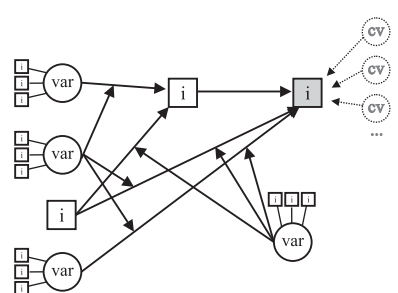
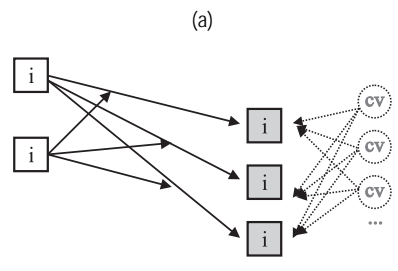
Parthiban David	1	University of Oklahoma
Paul E. Tesluk	2	University of Maryland
Paul M Vaaler	1	University of Illinois at Urbana-Champaign
Paul W. Beamis	2	University of Western Ontario
Peter J Lane	1	University of New Hampshire
Peter Moran	1	London Business School
Peter Weill	1	MIT Sloan School of Management
Philip Bromiley	1	University of California
Phyllis A. Siegel	1	Rutgers University
R. Chris Steilberg	1	Ryder System, Inc.
Rachelle C. Sampson	1	New York University
Raja Roy	2	Tulane University
Rajshree Prakash	1	University of Alberta
Ranjay Gulati	1	Northwestern University
Reje George	1	School of Communication and Management Studies, Cochin, India
Rekha Krishnan	1	Simon Fraser University
Rezaul Kabir	1	University of Stirling, UK
Richard G. Vanden Bergh	1	University of Vermont
Rick D. Hackett	1	McMaster University
Robert E. Kraut	1	Carnegie Mellon University
Robert M. Salomon	1	New York University
Robert S. Rubin	1	DePaul University
Roger C. Mayer	1	The University of Akron
Royston Greenwood	1	University of Alberta
Sandra A. Slaughter	1	Georgia Tech University
Sandy D. Jap	1	Emory University
Sanuel Aryee	1	Aston University
Scott D. Graffin	1	University of Wisconsin
Sergio G. Lazzarini	2	Ibmec São Paulo
Sherry M. B. Thatcher	1	University of Arizona
Sinan Aral	1	MIT Sloan School of Management and New York University Stern School of Business
Son A. Le	1	Louisiana Tech University
Stan X. Li	1	York University
Stéphane Côté	1	University of Toronto
Stephen Cerrone	1	JPMorgan Chase
Stewart R. Miller	1	The University of Texas at Austin
Susan E. Jackson	1	Rutgers University and GSBA-Zurich
Susan Mcevilly	2	University of Pittsburgh
Sytse Douma	1	Technical University Eindhoven, The Netherlands
Thomas R Eisenmann	1	Harvard Graduate School of Business Administration
Timothy B. Palmer	2	Western Michigan University
Timothy G. Pollock	1	Pennsylvania State University
Timothy J. Rowley	1	University of Toronto
Tyge G. Payne	1	Texas Tech University
Valery Yakubovich	1	University of Pennsylvania
Wayne S. Desarbo	1	Pennsylvania State University
Wenpin Tsai	1	Pennsylvania State University
Wesley D. Sine	1	Cornell University
William H. Bommer	1	Fresno State University
William Schulze	1	University of Utah
Wm. Gerard Sanders	1	Brigham Young University
Woody Van Offfen	1	Maastricht University
Xavier Martin	1	Tilburg University
Xiaowei Luo	1	University of Illinois, Urbana-Champaign
Yadong Luo	1	University of Miami
Yan Zhang	1	Rice University
Yaping Gong	1	Hong Kong University of Science and Technology
Yasemin Y Kor	2	University of Delaware
You-Ta Chuang	1	York University
Yulin Fang	1	City University of Hong Kong
Zannie Giraud Voss	1	Duke University
Zhen Xiong Chen	1	University of Canberra

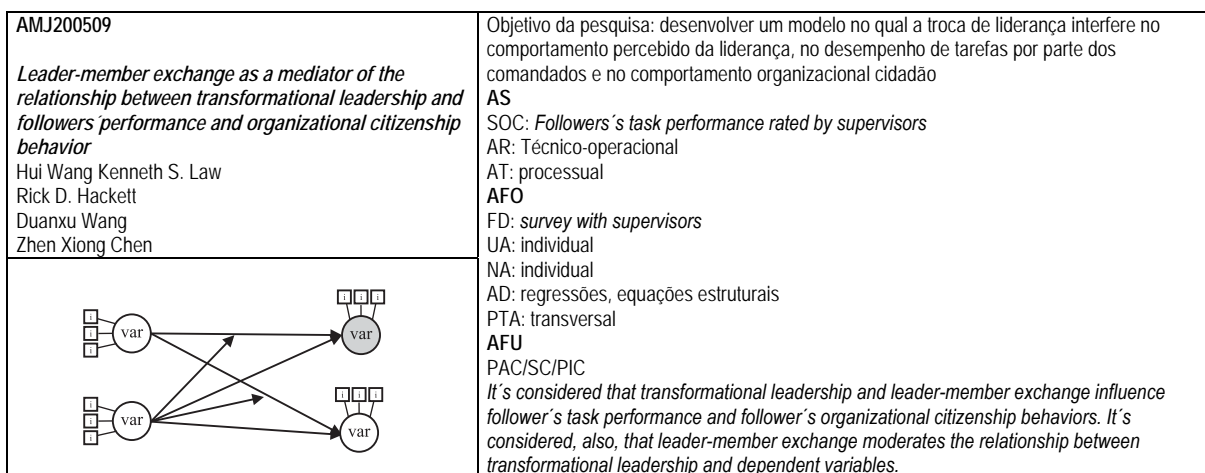
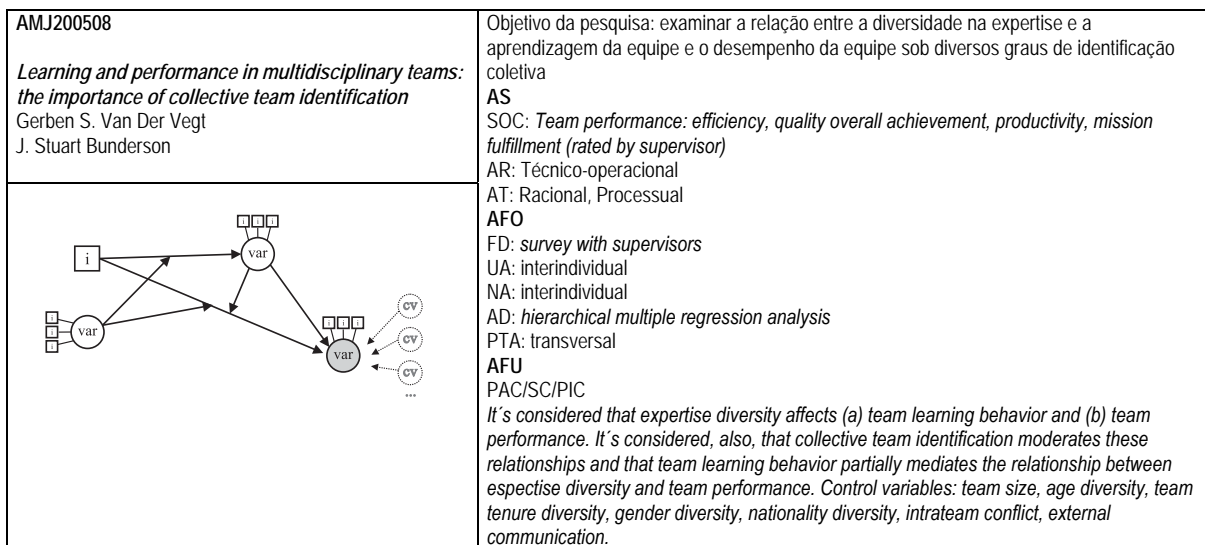
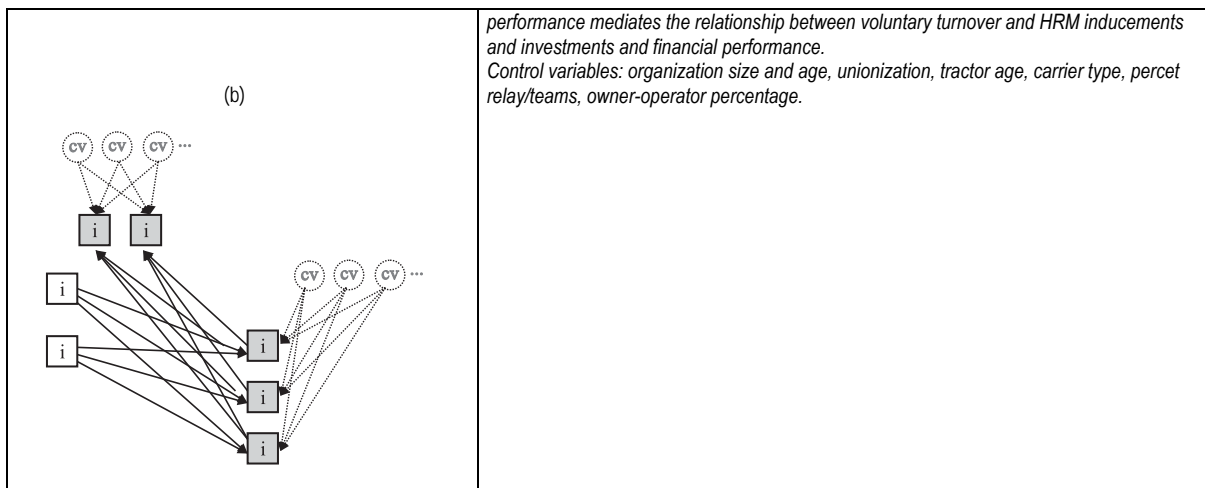
## APÊNDICE J

FICHAMENTO E NOTAÇÃO GRÁFICA DO *CORPUS* DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS 2005-2007

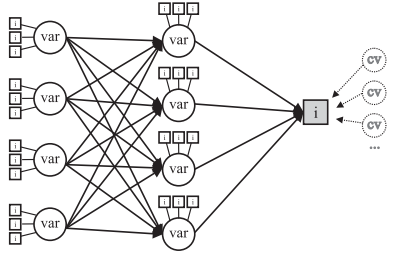
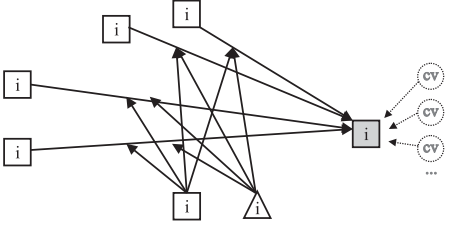
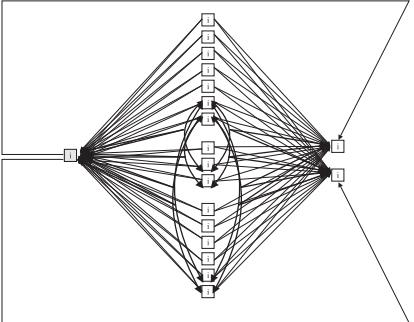
<p>AMJ200501</p> <p><i>The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&amp;D project performance</i></p> <p>Ha Hoang Frank T. Rothaermel</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar a relação entre experiência "geral" e experiência "específica" e o sucesso de alianças estratégicas em projetos de P&amp;D.</p> <p><b>AS</b> SOC: Sucesso da aliança estratégica entre duas organizações em programas de pesquisa e desenvolvimento: (1) <i>successful completion of a new drug development project resulting in an FDA and/or EMEA-approved, marketable new drug</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>patents assigned by the U.S. Patent and Trademark Office (USPTO)</i></p> <p>UA: Interorganizacional (resultados agregados obtidos por duas ou mais organizações)</p> <p>NA: Interorganizacional (resultados agregados obtidos por duas ou mais organizações)</p> <p>AD: Quantitativa (regressões)</p> <p>PTA: Longitudinal retrospectiva: 21 anos</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: o indicador de desempenho é considerado efeito de (1) <i>general, diverse-partner experience and (2) partner-specific experience</i></p> <p>1- número de alianças realizadas anteriormente</p> <p>2- número de alianças realizadas com a organização foco do estudo</p> <p><b>CONTROL VARIABLES:</b> <i>year, drug indications, patent protection, exploration stage, past successes, weighted patent</i></p>
	
<p>AMJ200502a</p> <p><i>When is an hour not 60 minutes? Deadlines, temporal schemata, and individual and task group performance</i></p> <p>Giuseppe Labianca Henry Moon Ian Watt</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar a influência da regulação do tempo na vida organizacional por meio da análise da influência das percepções a respeito de deadlines no desempenho.</p> <p><b>AS</b> SOC: sucesso em completar uma tarefa dentro de um tempo pré-determinado: qualidade dos comerciais</p> <p>AR: técnico-operacional</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: avaliação de profissionais de mercado</p> <p>UA: Interindividual</p> <p>NA: Interindividual</p> <p>AD: Quantitativa (análise multivariada)</p> <p>PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: o indicador de desempenho é dependente e é considerado efeito das reações dos grupos a padrões temporais típicos e atípicos, mensurados por meio de (1) <i>temporal pacing</i> (uso e consciência do tempo); (2) <i>time calculations</i> (precisão no uso do tempo)</p>
	
<p>AMJ200502b</p> <p><i>When is an hour not 60 minutes? Deadlines, temporal schemata, and individual and task group performance</i></p> <p>Giuseppe Labianca Henry Moon Ian Watt</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar a influência da regulação do tempo na vida organizacional por meio da análise da influência das percepções a respeito de <i>deadlines</i> no desempenho.</p> <p><b>AS</b> SOC: sucesso em realizar uma série de tarefas dentro de um tempo pré-determinado: (1) resultado da tarefa 1 (respostas a quatro cenários e total de palavras escritas); (2) resultado da tarefa 2 (número de diferentes respostas a uma questão); (3) uso do tempo</p> <p>AR: técnico-operacional</p> <p>AT: processual</p> <p><b>AFO</b> FD: observação direta (estudo experimental)</p> <p>UA: Individual</p> <p>NA: Individual</p> <p>AD: Quantitativa (análise multivariada)</p> <p>PTA: Transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: os indicadores de desempenho são dependentes e são considerados como reação a: (1) <i>temporal pacing</i> (uso e consciência do tempo); (2) <i>attention to the task</i> (atenção à tarefa); (3) <i>perceived time pressure</i> (percepção da pressão temporal)</p>
	

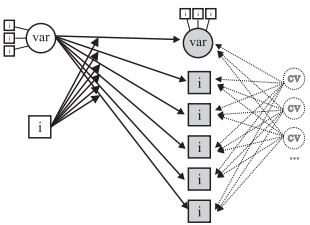
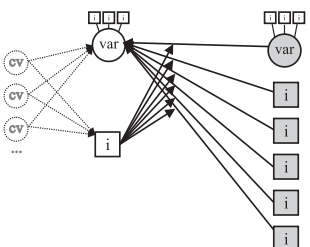
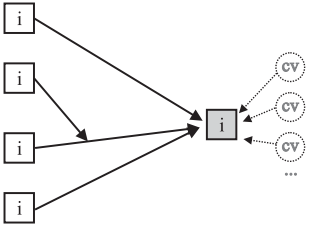
<p>AMJ200503</p> <p><i>Organizational design and environmental performance: clues from the electronics industry</i></p> <p>Michael V. Russo Niran S. Harrison</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar a relação entre estrutura organizacional e desempenho ambiental (estudar de que forma os processos internos influenciam o desempenho ambiental).</p> <p>AS SOC: impacto da organização sobre o ambiente natural (<i>Toxics Release Index = Log [1 + Σ (Ei / RQij)]</i>)</p> <p>AR: ambiental-natural AT: racional</p> <p>AFO FD: <i>database</i> UA: organizacional NA: organizacional NA: Quantitativa (regressão) PTA: Transversal</p> <p>AFU PAC/SC/PIC: o desempenho ambiental é considerado efeito do: grau de inclusão de gerentes da qualidade ambiental em discussões a respeito de processos estratégicos, presença de componente ambiental na compensação salarial do gerente de fábrica, presença de componente ambiental na compensação salarial do gerente de qualidade ambiental, conexão do gerente de qualidade ambiental com o gerente de fábrica</p> <p>CONTROL VARIABLES: <i>size, age of plant, environmental regulation in the state, existence of environmental management system (EMS), manufacturing strategies of the facilities</i></p>
	<p>Objetivo da pesquisa: compreender a capacidades das perdas de capital social atuarem como preditoras da variância no desempenho das lojas acima e abaixo do previsto pelo índice geral de <i>turnover</i> e perdas de desempenho individual a partir do <i>turnover</i></p> <p>AS SOC produtividade: PRODUTIVIDADE DA LOJA (1) vendas por empregado; (2) mudança na produtividade = comparação entre as vendas por empregado no ano anterior e posterior à coleta de dados do <i>turnover</i>; (3) mudança nas vendas = mudança nas vendas mensuradas em dólar no ano anterior e posterior à coleta de dados do <i>turnover</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p>AFO FD: <i>store sales records</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: regressões PTA: dois anos (um ano antes e após a coleta de dados sobre <i>turnover</i>)</p> <p>AFU PAC/SC/PIC H1: <i>There is a negative relationship between a store's overall turnover rate* and store performance</i> H2: <i>In-role performance losses** mediate the relationship between overall turnover rate and store performance</i> H3: <i>Social Capital losses*** and store performance have a curvilinear relationship that is strongly negative initially but attenuated at higher levels of social capital loss</i> H4: <i>Social capital losses and overall turnover rate interact in predicting store performance: the curvilinear relationship between social capital losses and performance is stronger when the turnover rate is low</i> H5: <i>Social capital losses and network density**** interact in predicting store performance: the curvilinear relationship between social capital losses and performance is stronger when density is low</i></p> <p>*OVERALL TURNOVER RATE: <i>number of individuals who left a store divided by the total number of employees in the store</i> **IN-ROLE PERFORMANCE LOSSES: <i>aggregate in-role performance measure completed by store managers (supervisor evaluation measure) = ratio between leavers and employees</i> ***SOCIAL CAPITAL LOSSES: <i>betweenness centrality aggregated for the entire employee group and for leavers (ratio)</i> ****COMMUNICATION NETWORK DENSITY: <i>number of communication ties in a network divides by n X (n-1), where n is the number of employees in the network</i></p> <p>Control variable: <i>store size (number of employees)</i></p>
<p>AMJ200504</p> <p><i>Turnover, social capital losses, and performance</i></p> <p>Jason D. Shaw Michelle K. Duffy Jonathan L. Johnson Daniel L. Lockhart</p>	

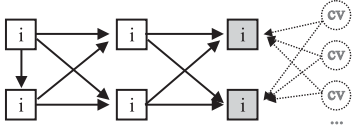
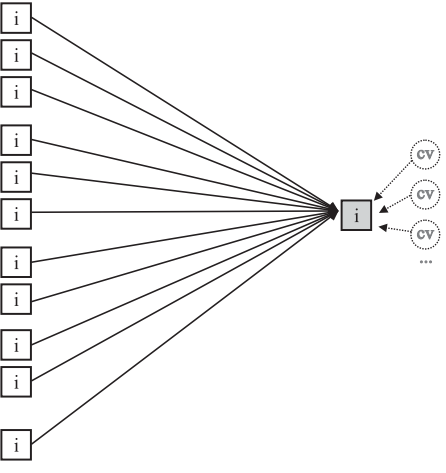
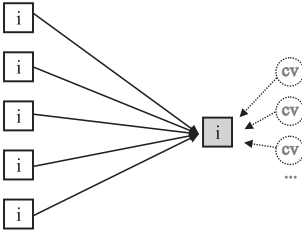
<p>AMJ200505</p> <p><i>Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?</i></p> <p>Roger C. Mayer Mark B. Gavin</p>	<p>Objetivo da pesquisa: investigar as relações entre o desempenho na função e o comportamento organizacional cidadão dos empregados e a confiança destes nos gerentes de fábrica e na equipe de altos executivos</p> <p>AS SOC: Desempenho na Função (IN-ROLE PERFORMANCE): (a) sete itens com base em Williams e Anderson AR: técnico-operacional AT: processual</p> <p>AFO FD: avaliação do supervisor UA: Individual NA: Individual AD: correlações, <i>structural nested model comparisons</i> PTA: transversal</p> <p>AFU PAC/SC/PIC:</p> <p>H1: A trustor's perception of a trustee's (trust in PM and trust in TMT) ability, benevolence, and integrity affects the level of trust in the trustee; H2: Trust in salient parties within a firm's management hierarchy is positively related to employees' ability to focus attention; H3: Ability to focus attention is positively related to in-role performance; H4: Ability to focus attention is positively related to OCB - organizational citizenship behavior (OCBI and OCBO); H5: Trust in salient parties within a firm's management hierarchy will influence in-role performance and OCB both directly and indirectly through the ability to focus attention</p>
	
<p>AMJ200506</p> <p><i>Team locus of control composition, leadership structure, information acquisition and financial performance: a business simulation study</i></p> <p>Christophe Boone Woody Van Olffen Arjen Van Witteloostuijn</p>	<p>Objetivo da pesquisa: investigar a relação entre a composição do foco de controle da equipe, a estrutura de liderança, a aquisição de informação e o desempenho financeiro (o estudo foi feito em grupos formados por executivos participantes de um jogo interempresarial)</p> <p>AS SOC: DESEMPENHO FINANCEIRO: lucratividade = ROE (return on equity) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p>AFO FD: organizadores da competição UA: interindividual NA: interindividual AD: ANOVA, correlações, regressões PTA: 1994</p> <p>AFU PAC/SC/PIC: It's considered that team information (number of different information item bought) acquisition mediates the effect of the relationship of team locus-of-control composition on team financial performance in a decision-making context</p> <p>CONTROL VARIABLES: team's available amount of cash in each period; mean age, age heterogeneity, proportion of male members, team size. DUMMY VARIABLES: game period; voluntary composition; average number of years that team members had been acquainted; average number of hours worked together as a team in each decision period. proportion of team members with experience playing similar games; proportion of team members with university degrees</p>
	
<p>AMJ200507</p> <p><i>Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance</i></p> <p>Jason D. Shaw Nina Gupta John E. Delety</p>	<p>Objetivo da pesquisa: investigar a relação entre desligamento voluntário, a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.</p> <p>AS SOC 1. DESEMPENHO NO TRABALHO: toneladas por hora de trabalho e índices de acidentes de trabalho; 2. DESEMPENHO FINANCEIRO (índice operacional e ROE) AR: 1. Técnico-operacional; 2. Econômica-financeira-mercadológica AT: 1. Processual; 2. Racional</p> <p>AFO FD: 1. survey 2. Blue Book database for motor carrier firms UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1. 1995 2. 2000/2001</p> <p>AFU PAC/SC/PIC:</p> <p>1. It's considered that workforce performance (labor hour per ton and accident rates) is affected by: (a) voluntary turnover (ratio of n. of employees who quit and average number of production workers employed in 1995); (b) interaction between voluntary turnover and HRM inducements and investments (index formed by pay level, benefit's level, job stability, training, procedured justice). Control variables: facility size and age, corporate dependence, unionization, technology, work team, advanced manufacturing technology. 2. It's considered that workforce performance (revenue per driver, out-of-service percentage, accident frequency ratio) and financial performance (operating ratio and ROE) are influenced by voluntary turnover and HRM inducements and investments AND that workforce</p>
<p>(a)</p> 	

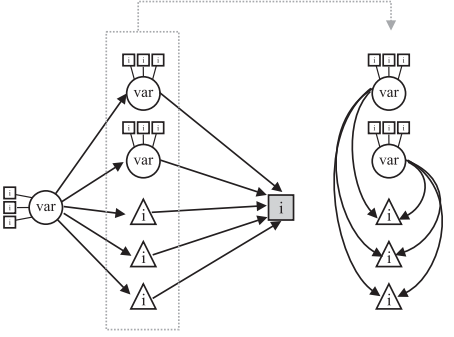
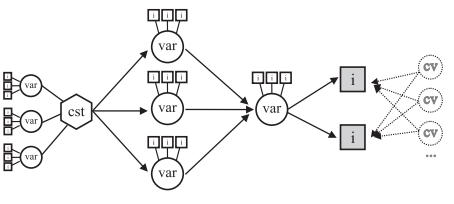
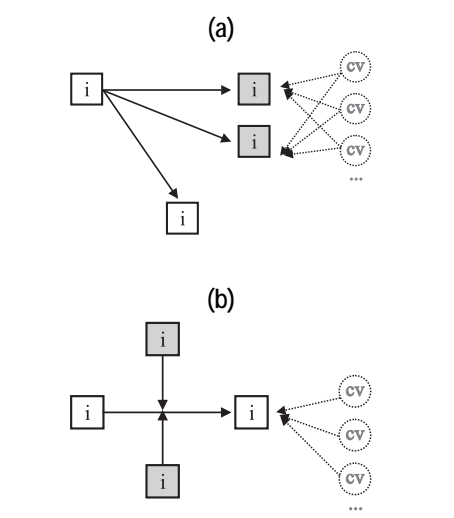


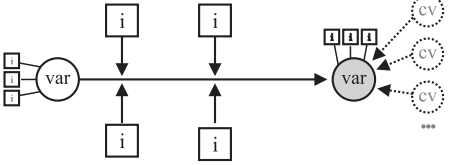
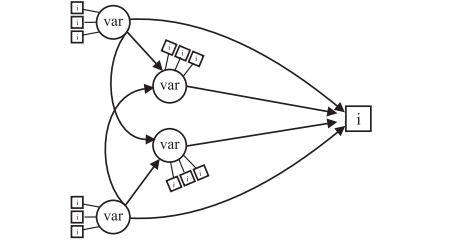
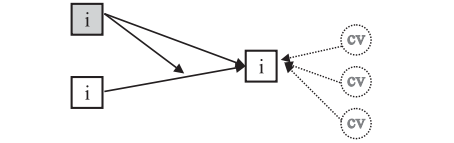


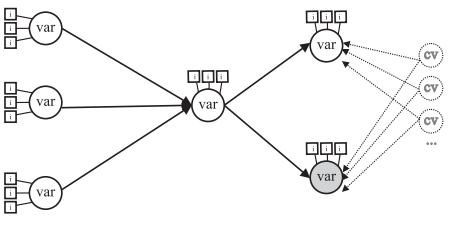
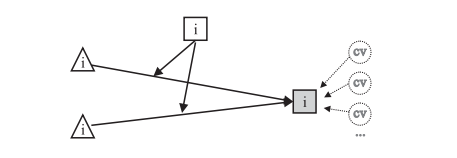
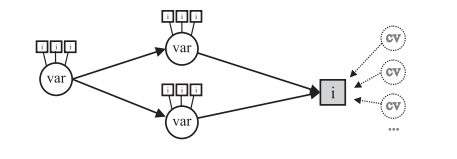
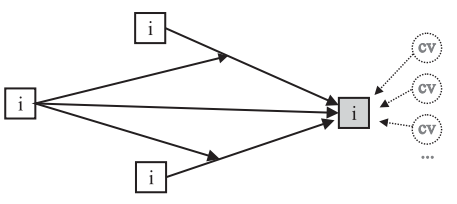
<p>AMJ200510</p> <p><i>Beyond the individual victim: linking sexual harassment, team processes, and team performance</i></p> <p>Jana L. Raver Michele J. Gelfand</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre ambiente de assédio sexual, conflito na equipe, coesão da equipe, comportamento organizacional cidadão da equipe e desempenho financeiro da equipe.</p> <p>AS SOC: desempenho financeiro da equipe (comparação entre os lucros atuais e de cada unidade e os lucros projetados)</p>
	<p>AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO FD: <i>company records</i> UA: Interindividual NA: Interindividual AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC e SOC <i>It's considered that team relationship conflict (relationship conflict and task conflict), team cohesion and team citizenship behaviors mediate the relationship between Ambient Sexual Harassment (ambient sexist hostility, ambient sexual hostility, ambient unwanted sexual attention and total ambient sexual harassment) and Team Financial Performance. Control variables: stress, racial diversity, team size, gender ratio.</i></p>
<p>AMJ200511</p> <p><i>Slack resources and the performance of privately held firms</i></p> <p>Gerard George</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a influência diferencial das formas de excedentes sobre o desempenho de firmas privadas.</p> <p>AS SOC: lucro bruto (rendimentos menos custos dos produtos vendidos)</p>
	<p>AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO FD: <i>Dun &amp; Bradstreet database and Ward's Business Directory of Privately-Hold Firms</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1994-1997 AFU PAC/SC/PIC: <i>It is considered that slack (high-discretionary slack x low-discretionary slack), resource demand and resource availability influence financial performance AND that industry complexity and firms age are moderators factors of these relationship. Control variables: Size, industry profitability, number of competitor, size of competitors, location, family-managed.</i></p>
<p>AMJ200601</p> <p><i>Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay</i></p> <p>Aparna Josh Hui Liao Susan E. Jackson</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar os efeitos cross-level da diversidade dos grupos no desempenho em vendas e no pagamento</p> <p>AS SOC: <i>individual percentual annual sales goal achievement</i></p>
	<p>AR: técnico-operacional AT: processual AFO FD: dados cedidos pela organização, com base em método próprio de avaliação - dados objetivos primários UA: Individual NA: Individual AD: correlações, regressões PTA: Transversal AFU PAC/SC/PIC: <i>different in-group/out-group dynamics (individual attributes/work team composition and individual attributes/management composition) influence employee's earnings and are mediated by individual performance</i></p>

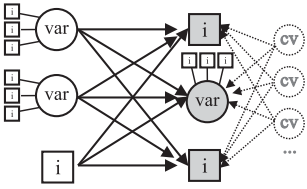
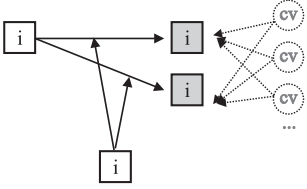
<p>AMJ200602</p> <p><i>Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma</i></p> <p>Bradley R. Agle Nandu J. Nagarajan Jeffrey A. Sonnenfeld Dhinu Srinivasan</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar a relação entre liderança estratégica carismática, desempenho organizacional e incerteza ambiental</p> <p>AS SOC desempenho organizacional: desempenho organizacional percebido (quatro questões a respeito de crescimento nas vendas, lucros, participação de mercado e ROI - <i>return on investment</i> em comparação a competidores desde a ascensão do CEO); Medidas objetivas: média acumulada do retorno das ações 1992-1999 (1) ROA (2) ROE (3) retorno sobre as vendas (ROS) (4) crescimento - % em dólares vendidos de um ano para o outro</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadologica AT: racional e perceptual</p>
<p>(a)</p>  <p>(b)</p> 	<p>AFO FD: <i>survey with top management team members and COMPUSTAT database</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: análise fatorial, correlações, regressões PTA: <i>prior to 1992, 1992, 1992-1999</i></p> <p>AFU PAC/SC/PIC Considera-se que a percepção a respeito do carisma da liderança estratégica está relacionada ao desempenho organizacional, relação esta moderada pela incerteza ambiental*. A variável desempenho foi testada como dependente e independente, sendo que apenas a segunda hipótese foi confirmada, ou seja, o desempenho influencia a percepção, e não o contrário.</p> <p><i>Control variables: organizational size, measured as the value of total assets in 1991 (the year immediately prior to the questionnaire date), CEO tenure3 (measured as the number of years the CEO held that position prior to the questionnaire date), and the prior (pre-92) industry adjusted organizational performance.</i></p> <p>* <i>Environmental uncertainty: firm risk ("We used the volatility of stock returns during the post-questionnaire2 (performance) period as our proxy for uncertainty and estimated it as the annualized standard deviation of daily stock returns of a firm adjusted for average industry volatility")</i></p>
<p>AMJ200603</p> <p><i>Revisiting burns and stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors</i></p> <p>Wesley D. Sine Hitoshi Mit'Suhashi David A. Kirsch</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar os efeitos da estrutura formal no desempenho de novos empreendimentos no setor da Internet</p> <p>AS SOC: receita: média de receitas em milhões de dólares nos anos "t" e "t+1"</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadologica AT: racional</p>
	<p>AFO FD: <i>CorpTech database</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (correlações, regressões) PTA: 1996-2001</p> <p>AFU PAC/SC/PIC Considera-se que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) maior formalização estrutural (quantidade de funções formalizadas em um novo empreendimento dividida pela quantidade máxima potencial de funções)</li> <li>(2) maior especialização funcional (número médio de atribuições funcionais por membro do grupo fundador)</li> <li>(3) o efeito positivo da especialização funcional em grupos fundadores de novos empreendimentos aumenta com o tamanho dos grupos fundadores</li> <li>(4) quanto maior a intensidade administrativa (número de executivos em um grupo fundados dividido pelo total de colaboradores) maior o desempenho do novo empreendimento</li> </ol> <p>Variáveis de controle: <i>firm size, founding team size, primary business area (dummy variables), product diversity, product line, market size, single executive, founder exit, host (number of internet hosts), shipment (potential number of Internet users in USA), lambda (sample correction variable, computed the probability of firm exit).</i></p>

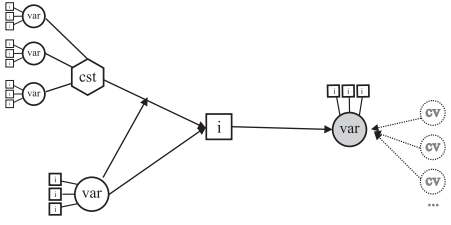
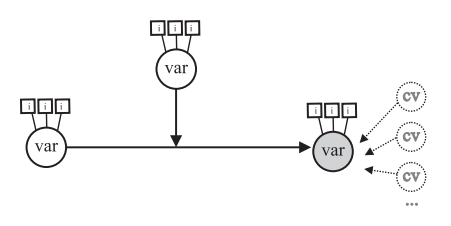
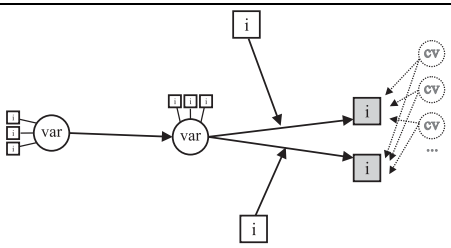
<p>AMJ200604</p> <p><i>Sure everyone can be replaced... but at what cost?</i> <i>Turnover as a predictor of unit-level performance</i></p> <p>K. Michele Kacmar Martha C. Andrews David L. Van Rooy R. Chris Steilberg Stephen Cerrone</p>	<p>Objetivo da pesquisa: desenvolver e testar um modelo estrutural que conecta o desligamento de gerentes e empregados com o desempenho através da eficiência</p> <p>AS</p> <p>SOC: <i>Financial Performance: (a) average gross monthly sales for fiscal year 2002; (b) restaurant operating profit before occupancy index for fiscal year 2002 (calculated by adjusting gross sales for expenses such as utilities, advertisign, repairs, maintenance, labor and fringe benefit's, and cost of sales)</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica e técnico-operacional</p> <p>AT: racional e processual</p> <p>AFO</p> <p>FD: <i>internal database</i></p> <p>UA: Divisão ou unidade de negócios</p> <p>NA: Divisão ou unidade de negócios</p> <p>AD: Quantitativa (correlações)</p> <p>PTA: 2001-2002</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC:</p> <p>Considera-se que o desligamento de gerentes e o desligamento sos empregados afetam o tempo de espera do consumidor e o desperdício de comida. Além disso, considera-se que o tempo de espera do consumidor e o desperdício de comida afetam as vendas e o lucro.</p> <p><b>**Crew Turnover: average monthly percentage of voluntary turnover of hourly employees in fiscal year 2001; *Management Turnover: average monthly turnover of salaried employees in fiscal year 2001; Efficiency: (a) average customer wait time for fiscal year 2001; (b) average food waste for fiscal year 2001; Control variables: restaurant site quality, size</b></p>
	
<p>AMJ200605</p> <p><i>Nonmarket strategy performance: evidence from u.s. electric utilities</i></p> <p>Jean-Philippe Bonardi Guy L. F. Holburn Richard G. Vanden Bergh</p>	<p>Objetivo da pesquisa: desenvolver e testar uma teoria sobre os determinantes do desempenho político (capacidade de gerar resultados em termos de políticas públicas) de uma estratégia não-mercadológica</p> <p>AS</p> <p>SOC: mudança no índice de retorno de uma empresa de energia elétrica (influenciado pela regulamentação governamental a respeito do índice de retorno que uma empresa de energia elétrica poderia receber)</p> <p>AR: política</p> <p>AT: sistêmica</p> <p>AFO</p> <p>FD: <i>Regulatory Reserch Associates</i></p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: 1980-1992</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>O desempenho de uma estratégia não mercadológica é influenciado por: (a) rivalidade entre grupos de interesse (b) rivalidade entre políticos (c) base de recursos de uma agência de regulatória relevante (d) experiência da firma para lidar com legisladores (e) oportunidade de aprendizado a partir da experiência de outras firmas</p> <p><b>*Interest group rivalry: consumer advocate, industrial consumers, Sierra Club membership; political rivalry: 2 dummy variables on the margin of winning votes in the most recent state gubernatorial and legislative elections; regulatory agency resource bases: PUC budget per capita in a state, average tenure of commissioners, utility revenue/PUC budget; utility's experience in dealing with policy makers: cumulative rate reviews by utility, recent rate review; other firms initiating reviews: dummy variable. Control variables: change in interest rate, change in average fuel cost, change in per capita income, Elected PUC, Republican governor and legislature, market share</b></p>
	
<p>AMJ200606</p> <p><i>Stakeholder pressures and environmental performance</i></p> <p>George Kassinis Nikos Vafeas</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar as conexões entre heterogeneidade dos grupos de stakeholders e o desempenho ambiental</p> <p>AS</p> <p>SOC: desempenho ambiental: nível de emissão de tóxicos das fábricas (<i>total on- and off-site TRI releases reported for a plant by EPA</i>)</p> <p>AR: ambiental</p> <p>AT: processual</p> <p>AFO</p> <p>FD: <i>U.S. EPA's Toxics Release Inventory (TRI) Database</i></p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: HLM (<i>hierarchical linear modeling</i>)</p> <p>PTA: 1997</p> <p>AFU PAC/SC/PIC: Considera-se que as pressões dos stakeholders da comunidade (nível de renda da comunidade; densidade populacional da comunidade; quantidade de membros remunerados em grandes organizações ambientais e conservacionistas) e as pressões regulatórias dos stakeholders da comunidade (registro de votos de membros proeminentes do Congresso ou registro de votos distritais; alocação de recursos orçamentários relacionados ao meio ambiente) afetam o desempenho ambiental. <b>Control variables: ownership of the plant (public or not); utility X manufacturing plants</b></p>
	

<p>AMJ200607</p> <p><i>System breakdown: the role of mental models and transactive memory in the relationship between acute stress and team performance</i></p> <p>Aleksander P. J. Ellis</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o papel mediador dos modelos mentais e da memória transacional no relacionamento entre stress agudo e desempenho da equipe, utilizando teoria do processamento da informação como quadro explicativo</p> <p>AS</p> <p>SOC: desempenho da equipe/número de pontos em um experimento</p> <p>AR: técnico-operacional</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: mensuração direta</p> <p>UA: interindividual</p> <p>NA: interindividual</p> <p>AD: MANOVA, ANOVA, ANCOVA</p> <p>PTA: transversal</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p><i>It's considered that (a) team interaction mental model similarity, (b) team interaction mental model accuracy, (c) transactive memory (diminished use of directory updating, information allocation and retrieval coordination) are mediator variables in the relationship between acute stress and team performance. Transactive memory: index of directory updating, index of information allocation, index of retrieval coordination. Team interaction mental models (similarity and accuracy): measured through concept-mapping technique. Acute stress: manipulation of time pressure and threat during the experience and post-experience survey</i></p>
<p>AMJ200608</p> <p><i>Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms</i></p> <p>Christopher J. Collins</p> <p>Ken G. Smith</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: desenvolver e testar uma teoria a respeito da forma como as práticas de recursos humanos afetam o clima social organizacional que facilitam a troca e a combinação de conhecimento e o desempenho resultante da firma</p> <p>AS</p> <p>SOC: crescimento nas vendas e rendimento de novos produtos/serviços</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: entrevistas com CEOs e consultas a banco de dados (Compustat)</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: 1999-2000 and 2000-2001</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que o clima social organizacional (confiança, cooperação, códigos compartilhados e linguagem) e a troca e combinação de conhecimento são mediadores das relações entre práticas de Recursos Humanos e o desempenho da firma.</p> <p>Control variables: firm size, number of office locations, industry.</p>
<p>AMJ200609</p> <p><i>The Burden of Celebrity: The Impact of CEO Certification Contests on CEO Pay and Performance</i></p> <p>James B. Wade</p> <p>Joseph F. Porac</p> <p>Timothy G. Pollock</p> <p>Scott D. Graffin</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: investigar o impacto da certificação do CEO sobre o desempenho da firma e sobre compensação do executivo</p> <p>AS</p> <p>SOC: desempenho futuro = retorno das ações e ROE (return on equity)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: Compustat</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: 1992-1996</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que (1) Certificações do CEO (prêmios recebidos no passado) influenciam a compensação do CEO e o desempenho futuro da firma e que (2) Certificações do CEO (prêmios recebidos no passado) interagem com o desempenho futuro da firma e predizem a compensação do CEO.</p> <p>Control variables: company size, institutional ownership, industry return, CEO Tenure, Outside CEO, New CEO, Year dummies</p>

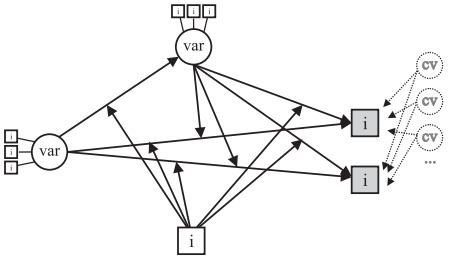
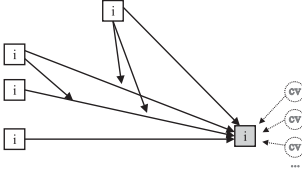
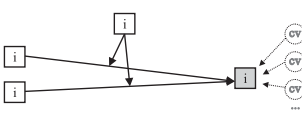
<p><b>AMJ200610</b></p> <p><i>When does trust matter to alliance performance?</i></p> <p>Rekha Krishnan Xavier Martin Niels G. Noorderhaven</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o papel moderador da incerteza na relação confiança-desempenho em alianças, a partir da distinção entre incerteza comportamental, qual está relacionada à antecipação e compreensão das ações dos parceiros, e por extensão causa incerteza ambiental</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: <i>alliance performance: (1) the extent to which the local partner is satisfied with the overall performance of It's alliance, (2) the extent to which the local partner perceives the foreign partner to be satisfied with the overall performance of the alliance, (3) the partners' satisfaction with respect to the attainment of goals, (4) the extent to which the local partner is satisfied with the financial performance of the alliance, and (5) the extent to which the local partner perceives It's foreign partner to be satisfied with the financial performance of the alliance.</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: perceptual</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: <i>manager's evaluations of alliance success</i></p> <p>UA: interorganizacional</p> <p>NA: interorganizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p><i>It's considered that trust influences alliance performance. It's considered that interdependence, market unpredictability and potential for interpartner competition interact with trust and affect the relationship between trust and alliance performance. Control variables: investment size, cultural distance, equity alliance, alliance duration, quality of information exchanged, position of respondent, local partner size, industry dummies.</i></p>
	
<p><b>AMJ200611</b></p> <p><i>The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships</i></p> <p>John E. Mathieu William Schulze</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a influência do conhecimento da equipe e dos planos formais sobre a transição episódica e os processos interpessoais e a sua relação com o desempenho da equipe.</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: <i>team's episodic performance: weighted composite of financial measures for each of 4 episodes</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: observação direta do supervisor</p> <p>UA: interindividual</p> <p>NA: interindividual</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p><i>It's considered that average team knowledge (member's average score on tests independent of the simulation), team's formal plans (analytical and integrative comprehensiveness qualities of formal plans submitted at the beginning of the simulation) influence team's episodic performance. It's considered, also, that transition processes (auto-perception of pre-defined items such as mission analysis, goal specification and strategy formulation and planning) and interpersonal processes (auto-perception of pre-defined items such as conflict management, motivation/confidence building and affect management) partially mediate these relationships.</i></p>
	
<p><b>AMJ200612</b></p> <p><i>The influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: evidence from the U.S. commercial banking industry</i></p> <p>Jerayr (John) Haleblan Ji-Yub (Jay) Kim Nandini Rajagopalan</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a influência da aquisição de experiência e do desempenho sobre o comportamento de aquisições</p> <p><b>AS</b></p> <p>SOC: <i>média acumulada de retornos não-normais (foi considerada como medida prospectiva em relação ao futuro desempenho das aquisições)</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b></p> <p>FD: Center for Research in Security Pricing (CRSP)</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: 1988-2001</p> <p><b>AFU</b></p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p><i>Considerou-se que a experiência do comprador em aquisições e o desempenho de uma aquisição focal já realizada são preditores de uma futura aquisição. Considerou-se, também, que o desempenho de uma aquisição focal já realizada modera a relação entre a experiência do comprador e futuras aquisições. Control variables: Acquirer size, acquirer slack resources, acquirer firm performance, acquirer financing capability, relative acquisition size, stock consideration, lock-up agreement, industry revenue, industry acquisition density, industry total acquisition value, prior acquisition experience, 1978-87.</i></p>
	

<p>AMJ200613</p> <p><i>Multinational organizational context: implications for team learning and performance</i></p> <p>Mary Zellmer-Bruhn Cristina Gibson</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar de que forma o macro contexto das organizações multinacionais influencia o aprendizado de equipes de trabalho e de forma a aprendizagem das equipes influencia o desempenho das tarefas e as relações interpessoais.</p> <p>AS SOC: <i>task performance: goal achievement and effectiveness</i> AR: técnico-operacional AT: racional AFO FD: <i>rated by teams' leaders</i> UA: interindividual NA: interindividual AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC:</p>
	<p><i>It's considered that team learning mediates the relationship between global integration emphasis, local responsiveness emphasis, knowledge management norms and procedures and (a) task performance and (b) quality of interpersonal relations. Control variables: team types, team size, team age, training, feedback, autonomy, firm performance.</i></p>
<p>AMJ200614</p> <p><i>Network Strategies and Performance of Canadian Investment Banks</i></p> <p>Andrew V. Shipilov</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre os buracos estruturais (<i>structural holes</i>) da firma, o nível de especialização e do desempenho</p> <p>AS SOC: participação de mercado AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO</p>
	<p>FD: <i>Canadian Financial Data Group</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1952-1990 AFU PAC/SC/PIC</p> <p>Considerou-se que os buracos estruturais (<i>structural holes</i>) da firma moderam a relação entre o nível de especialização da firma e do desempenho da firma. <i>Control variables: past performance, size, syndicate value, value of IPO deals, network density, deal demand variability, industry concentration, lead-manager specialization and decade (dummies).</i></p>
<p>AMJ200615</p> <p><i>Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance</i></p> <p>Abhishek Srivastava Kathryn M. Bartol Edwin A. Locke</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o papel interveniente do compartilhamento de conhecimento e da eficácia do grupo na relação entre liderança e desempenho do grupo.</p> <p>AS SOC: ocupação (do hotel) em relação aos competidores durante um mês AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO</p>
	<p>FD: <i>survey</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC: Considerou-se que compartilhamento de conhecimento e eficácia do grupo são mediadores da relação entre liderança e desempenho do grupo. <i>Control variables: relative hotel size, team tenure, number of respondents, educational diversity, proportion of members with hotel management education.</i></p>
<p>AMJ200616</p> <p><i>Local density and foreign subsidiary performance</i></p> <p>Stewart R. Miller Lorraine Eden</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o efeito da densidade local do país sobre o desempenho, direta e indiretamente, através de seus efeitos sobre a experiência de mercado</p> <p>AS SOC: ROA AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO</p>
	<p>FD: <i>Call Reports database from the Federal Deposit's Insurance Corporation</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1995-1998 AFU PAC/SC/PIC: Considerou-se que a conformidade estratégica (estratégia de alocação de recursos comparada aos competidores locais), a densidade local do país (log do número de bancos/area) and a experiência de mercado (tempo) afetam o desempenho. Considerou-se, ainda que a densidade local do país modera a relação entre conformidade estratégica e experiência de mercado. <i>Control variables: expense ratio, market share, market size, home GDP Growth, dummy variables for year.</i></p>

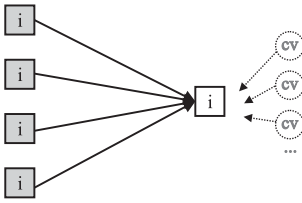
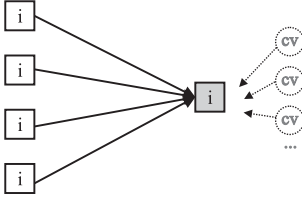
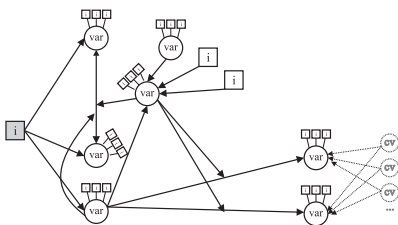
<p>AMJ200701</p> <p><i>The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances</i></p> <p>Dovev Lavie Christoph Lechner Harbir Singh</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar a distribuição de benefícios aos parceiros em alianças multilaterais, de acordo com as dinâmicas de entrada na parceria e envolvimento</p> <p><b>AS</b> SOC: Benefícios das parcerias em alianças = produtividade (quantidade de produtos certificados); sucesso de Mercado (avaliado por especialistas); exposição de mercado (quantidade de publicações a respeito de parcerias na imprensa) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>U.S. Patent &amp; Trademark Office; COMPUSTAT and Dun &amp; Bradstreet databases; survey to industry experts; organization's websites and other databases; personal interviews</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Quantitativa (regressões) PTA: 1999 a 2003 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: O desempenho é considerado das dinâmicas de entrada e envolvimento nas parcerias (efeito de envolvimento interno, envolvimento externo e tempo de entrada). CONTROL VARIABLES: density of entry, industry classification, product diversity, innovativeness</p>
<p>AMJ200702</p> <p><i>Swinging for the fences: the effects of CEO Stock options on Company Risk-Taking and Performance</i></p> <p>Wm. Gerard Sanders Donald C. Hambrick</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar os efeitos da participação acionária do CEO sobre o comportamento estratégico e o desempenho da organização</p> <p><b>AS</b> SOC: diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real: retorno proporcionado ao acionista (total shareholder returns ou TSR) e ROA AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>COMPUSTAT database</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1993-2000 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC H1: quanto maior a participação das ações na remuneração do CEO, maior a quantidade de investimentos feitos pela firma H2: quanto maior a participação das ações na remuneração do CEO, maior a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real H3: a interação entre a participação das ações na remuneração do CEO e a quantidade de investimentos feitos pela firma estará positivamente relacionada à diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real H4: grandes perdas constituirão a maior percentagem das ocorrências de diferenças extremas entre o desempenho esperado e o desempenho real (grandes perdas e grandes ganhos combinados) quando a participação acionária compõe grande parte da remuneração do CEO e quando a participação acionária compõe uma pequena ou moderada parte da remuneração do CEO <i>*Types of investment spending: R&amp;D investment, capital investment and acquisition investment e a soma dos três indicadores (OVERALL); ** subsequent performance: the difference between "predicted performance" (estimated by regressing performance on all control variables) and actual performance; *** Performance extremeness: assessed by transforming two common indicators of firm performance: total shareholder returns (TSR) and return on assets (ROA).</i> <i>Control variables, all measured one year prior to whichever dependent variable was under examination: firm size, firm diversification, international scope, 58 industry dummy variables, dummy variables for calendar year of observation, prior year performance (in models predicting investment spending), stock price volatility, stock price trend, CEO stock ownership, total other compensation. Endogeneity control: calculated the "predicted" level of CEO stock options pay, which was used to examine the effects of firm investments patterns and performance on option pay. USES INFORMATION on CEO stock options measured over a three-year period (t-3, t-2 and t-1) to predict investments in the fourth year (t); these were then used to predict performance extremeness in the fifth year (t+1)</i></p>

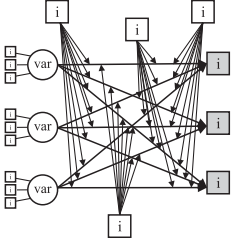
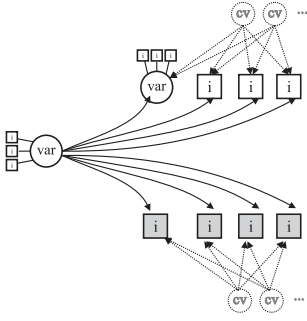
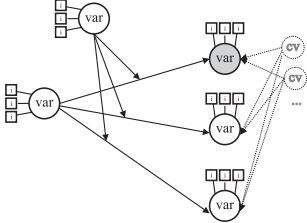
<p><b>AMJ200703</b></p> <p><i>Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance</i></p> <p>Jay B. Carson Paul E. Tesluk Jennifer A. Marrone</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar as condições antecedentes que levam ao desenvolvimento de liderança compartilhada e a influência da liderança compartilhada sobre o desempenho do grupo</p> <p><b>AS</b> SOC: <i>client's rate about team's effectiveness in terms of quality of final deliverables, quality of final presentation, goals achieved</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>surveys with clients</i></p> <p>UA: Interindividual NA: Interindividual AD: correlações, regressões PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC <i>It's considered that (a) Internal team environment (shared purpose, social support, voice) and (b) external team coaching - individually and in interaction - affect the level of shared leadership in a team. It's considered, also, that level of shared leadership in a team affects team performance. Shared leadership (density of network); Internal team environment (rated by team's members); Coaching (rated by team's members). Control variables: team size, project demands, gender diversity, race diversity</i></p>
<p><b>AMJ200704</b></p> <p><i>Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level ocb on employee performance</i></p> <p>William H. Bommer Erich C. Dierdorff Robert S. Rubin</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: explorar as relações multinível entre comportamento organizacional cidadão no nível do grupo, no nível individual e o desempenho no trabalho.</p> <p><b>AS</b> SOC: <i>supervisor's rate of four items, i.e. responsibility with job requirements, achievement of formal performance requirements, etc.</i></p> <p>AR: técnica-operacional</p> <p>AT: processual</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>surveys with supervisors</i></p> <p>UA: individual NA: individual AD: ANOVA, HLM (<i>hierarchical linear modeling</i>) PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PSC/SC/PIC: <i>It's considered that group-level OCB (altruism and sportsmanship) moderates the relationship between individual-level OCB (altruism and sportsmanship) and job performance. Control variables: leader-member exchange (LMX); participant's tenure with the organization; participant's tenure with current supervisors; overall work group performance.</i></p>
<p><b>AMJ200705</b></p> <p><i>High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective</i></p> <p>Li-Yun Sun Sanuel Aryee Kenneth S. Law</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre práticas de RH, comportamento organizacional cidadão e desempenho organizacional</p> <p><b>AS</b> SOC: <i>média anual de desligamento e produtividade (vendas por empregado)</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica e técnica-operacional</p> <p>AT: racional e processual</p> <p><b>AFO</b> FD: survey</p> <p>UA: organizacional NA: organizacional AD: regressões PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PSC/SC/PIC: <i>Considera-se que (a) a interação entre ao comportamento organizacional cidadão orientado ao serviço e a estratégia do negócio, (b) a interação entre ao comportamento organizacional cidadão orientado ao serviço e o índice de desemprego e (c) o comportamento organizacional cidadão são mediadores da relação entre práticas de RH de alto desempenho e desempenho organizacional.</i></p> <p><i>Control variables: hotel size, hotel age and ownership</i></p>



<p>AMJ200706</p> <p><i>Feeling the heat: effects of stress, commitment, and job experience on job performance</i></p> <p>Larry W. Hunter Sherry M. B. Thatcher</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar a relação entre stress no trabalho, comprometimento, experiência no trabalho e desempenho</p> <p>AS SOC: <i>Job performance: monthly sales performance data (a) mean monthly products sold (individual) and (b) mean monthly revenue points</i></p> <p>AR: técnica-operacional</p> <p>AT: processual</p> <p>AFO FD: <i>sales tracking system at National Bank</i></p> <p>UA: individual</p> <p>NA: individual</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: 1997-2000</p> <p>AFU PAC/SC/PIC: <i>It's considered that stress and affective organizational commitment affect job performance. It's considered, also, that affective organizational commitment moderates and mediates the relationship between stress and job performance. It's considered that job experience moderates the relationship between (a) stress and job performance, (b) stress and affective organizational commitment and (c) affective organizational commitment and job performance. Control variables: sex, race, organizational tenure, job categories.</i></p>
 <p>The diagram shows two latent variables, 'var' (represented by circles) and 'i' (represented by squares). The top 'var' node has three indicators (squares) above it. The bottom 'i' node has one indicator (square) below it. There are bidirectional arrows between the two 'var' nodes and between the two 'i' nodes. Arrows point from both 'var' nodes to both 'i' nodes. On the right, there are three control variables (circles labeled 'CV') with arrows pointing to the 'i' nodes.</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o impacto da composição da equipe de alta direção e a estrutura de propriedade da equipe de alta direção sobre ofertas públicas iniciais (post-ipo or initial public offerings) sobre o desempenho de jovens firmas empreendedoras.</p> <p>AS SOC: tempo de retorno esperado (em ROA) = <i>market-based performance measure: 24-month holding period returns (24-month HPR)</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadoológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO FD: Compustat</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: regressões</p> <p>PTA: 1996-1997</p> <p>AFU PSC/SC/PIC Considerou-se que o grau de controle da equipe de alta direção original, a estrutura de propriedade da equipe de alta direção original, a dispersão de propriedade da equipe de alta direção original e a presença de especialistas em negócios na equipe de alta direção original influenciam o desempenho. Considerou-se, ainda, que o grau de controle da equipe de alta direção original modera a relação entre a estrutura de propriedade da equipe de alta direção original, a dispersão de propriedade da equipe de alta direção original e o desempenho e que a estrutura de propriedade da equipe de alta direção original modera a relação entre a dispersão de propriedade da equipe de alta direção original e o desempenho. <i>Control variables: underwriter prestige, TMT human capital, venture capitalists board members, venture capitalist board member ownership, outside board member ownership, prior performance, top management team size, industry-adjusted market-to-book ratio, firm size, year of IPO ans industry average holding period return.</i></p>
<p>AMJ200707</p> <p><i>The impact of board composition and top management team ownership structure on post-ipo performance in young entrepreneurial firms</i></p> <p>Mark Kröll Bruce A. Walters Son A. Le</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar porque algumas alianças de P&amp;D contribuem mais que outras para o desempenho em inovações da firma.</p> <p>AS SOC: citação de patentes realizadas depois da realização da aliança feita por patentes posteriores (em quatro-anos)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadoológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO FD: <i>Micropatent Database</i></p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: regressões</p> <p>PTA: 1991-1193</p> <p>AFU PSC/SC/PIC: Considerou-se que a diversidade de capacidades tecnológicas afeta o desempenho em inovações e que a forma da aliança organizacional (joint venture ou contrato bilateral) modera esta relação. <i>Control variables: pre-alliance firm patents, alliance scope, multilateral alliances, prior linkages, time of alliance commencement, prior alliance experience, other concurrent alliances, international alliances.</i></p>
 <p>The diagram shows three latent variables, 'i' (represented by squares). The top 'i' node has one indicator (square) above it. The middle 'i' node has one indicator (square) to its left. The bottom 'i' node has one indicator (square) to its left. Arrows point from the top 'i' node to the middle and bottom 'i' nodes. Arrows also point from the middle and bottom 'i' nodes to a final 'i' node on the right. On the right, there are three control variables (circles labeled 'CV') with arrows pointing to the final 'i' node.</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar porque algumas alianças de P&amp;D contribuem mais que outras para o desempenho em inovações da firma.</p> <p>AS SOC: citação de patentes realizadas depois da realização da aliança feita por patentes posteriores (em quatro-anos)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadoológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO FD: <i>Micropatent Database</i></p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: regressões</p> <p>PTA: 1991-1193</p> <p>AFU PSC/SC/PIC: Considerou-se que a diversidade de capacidades tecnológicas afeta o desempenho em inovações e que a forma da aliança organizacional (joint venture ou contrato bilateral) modera esta relação. <i>Control variables: pre-alliance firm patents, alliance scope, multilateral alliances, prior linkages, time of alliance commencement, prior alliance experience, other concurrent alliances, international alliances.</i></p>
<p>AMJ200708</p> <p><i>R&amp;D alliances &amp; firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation</i></p> <p>Rachelle C. Sampson</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar porque algumas alianças de P&amp;D contribuem mais que outras para o desempenho em inovações da firma.</p> <p>AS SOC: citação de patentes realizadas depois da realização da aliança feita por patentes posteriores (em quatro-anos)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadoológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO FD: <i>Micropatent Database</i></p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: regressões</p> <p>PTA: 1991-1193</p> <p>AFU PSC/SC/PIC: Considerou-se que a diversidade de capacidades tecnológicas afeta o desempenho em inovações e que a forma da aliança organizacional (joint venture ou contrato bilateral) modera esta relação. <i>Control variables: pre-alliance firm patents, alliance scope, multilateral alliances, prior linkages, time of alliance commencement, prior alliance experience, other concurrent alliances, international alliances.</i></p>
 <p>The diagram shows three latent variables, 'i' (represented by squares). The top 'i' node has one indicator (square) above it. The middle 'i' node has one indicator (square) to its left. The bottom 'i' node has one indicator (square) to its left. Arrows point from the top 'i' node to the middle and bottom 'i' nodes. Arrows also point from the middle and bottom 'i' nodes to a final 'i' node on the right. On the right, there are three control variables (circles labeled 'CV') with arrows pointing to the final 'i' node.</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar porque algumas alianças de P&amp;D contribuem mais que outras para o desempenho em inovações da firma.</p> <p>AS SOC: citação de patentes realizadas depois da realização da aliança feita por patentes posteriores (em quatro-anos)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadoológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO FD: <i>Micropatent Database</i></p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: regressões</p> <p>PTA: 1991-1193</p> <p>AFU PSC/SC/PIC: Considerou-se que a diversidade de capacidades tecnológicas afeta o desempenho em inovações e que a forma da aliança organizacional (joint venture ou contrato bilateral) modera esta relação. <i>Control variables: pre-alliance firm patents, alliance scope, multilateral alliances, prior linkages, time of alliance commencement, prior alliance experience, other concurrent alliances, international alliances.</i></p>

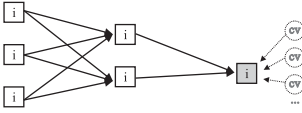
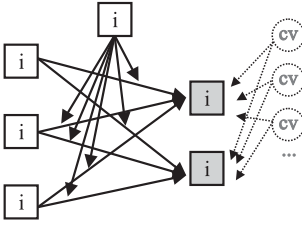
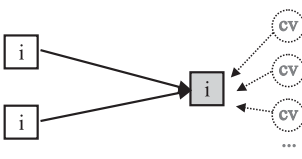
<p>AMJ200709</p> <p><i>Does rudeness really matter?: the effects of rudeness on task performance and helpfulness</i></p> <p>Christine L. Porath Amir Erez</p>	<p>Objetivo da pesquisa: testar de que forma o comportamento rude afeta o desempenho na tarefa e a disponibilidade para ajudar.</p> <p><b>AS</b> SOC: number of anagrams correctly solved, number of brick-uses produced, creativity on brick-uses produced and flexibility on brick-uses produced.</p> <p>AR: técnica-operacional</p> <p>AT: processual</p> <p><b>AFO</b> FD: observação direta experimental</p> <p>UA: individual</p> <p>NA: individual</p> <p>AD: ANOVA, MANOVA</p> <p>PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PSC/SC/PIC</p> <p><i>It's considered that rudeness affects task performance and helpfulness. It's considered, too, that (a) negative affect (individual's experienced negative emotional states), (b) desire for revenge and (c) memory recall mediate the relationship between rudeness and task performance.</i></p>
<p>(a)</p> <p>(b)</p> <p>(c)</p>	
<p>AMJ200710</p> <p><i>Is public ownership bad for professional service firms? Ad agency ownership, performance, and creativity</i></p> <p>Andrew Von Nordenflycht</p>	<p>Objetivo da pesquisa: descobrir se a propriedade pública cria consequências negativas para o serviço profissional de firmas por meio da redução dos incentivos aos empregados</p> <p><b>AS</b> SOC: taxa de crescimento: mudança anual de rendimentos durante um período de 3 anos</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>Advertisign Age's annual "Agency Report"</i></p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: regressões</p> <p>PTA: 1960-1980</p> <p><b>AFU</b> PSC/SC/PIC</p> <p>Considerou-se que o tamanho de firmas de serviços profissionais de propriedade pública (log de rendimentos globais) e seu nível de criatividade (ganho de prêmios e quantidade de prêmios residuais) são mediadores da relação entre a propriedade externa (pública x não-pública) e o desempenho.</p> <p><i>Control variable: pre IPO dummy variable, IPO year-2, IPO year-1, IPO year + 1, IPO year + 2.</i></p>

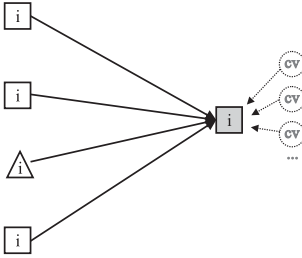
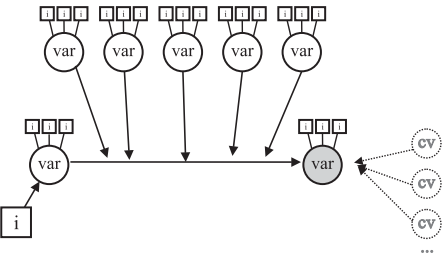
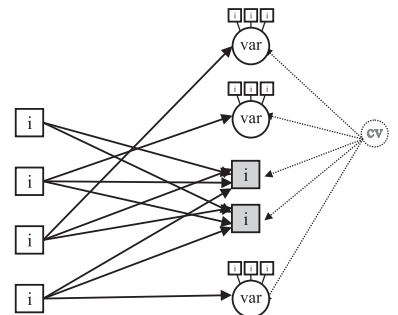
<p>ASQ200501</p> <p><i>Dancing with Strangers: Aspiration Performance and the Search for Underwriting Syndicate Partners</i></p> <p>Joel A. C. Baum Timothy J. Rowley Andrew V. Shipilov You-Ta Chuang</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: especificar as condições nas quais tomadores de decisão tendem mais ou menos a aceitar o risco e a incerteza de parcerias não-locais interorganizacionais do que parcerias com organizações que já foram parceiras diretas ou indiretas no passado</p> <p><b>AS</b> SOC: (a) participação de mercado almejada - histórica e social - em dólares e (b) desempenho do status da rede (uso da posição na rede como fonte de vantagem competitiva e de recursos) almejada - histórica e social AR: econômica-financeira-mercadológica; política AT: racional; sistêmica <b>AFO</b> FD: <i>Record of New Issues published by Financial Data Group of Toronto</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1952-1990 (four-year windows) <b>AFU</b> PAC O grau de risco e incerteza de um portfólio de elos é considerado efeito do desempenho almejado (histórico e social). <b>**Control variables = bank level controls (partnering strategies, partners' status, local network density, number/type/diversity of a bank's syndicate deals; industry-level controls: imitation, competition for and availability of partners, environmental munificence, and network structure and dynamics</b></p>
<p>ASQ200502</p> <p><i>Keeping It All in the Family: The Role of Particularistic Relationships in Business Group Performance during Institutional Transition</i></p> <p>Xiaowei Luo Chi-Nien Chung</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o papel da estrutura social em grupos de negócios durante uma transição institucional e testar de que forma os elos particulares entre os líderes afetam o desempenho do grupo</p> <p><b>AS</b> SOC: <i>ROA (return on assets)</i> AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>biennal directory Business Groups in Taiwan (BGT) compiled by the China Information Service in Taipei AND governmental sources, such as Standard Industrial Classification (SIC)</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1973-1996 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que as estruturas sociais (relações familiares e relações sociais anteriores) influenciam o desempenho do grupo de negócios durante transições de mercado orientadas ao mercado. <b>Control variables = business group characteristics (lagged return on assets, age, size (total sales), number of firms in the business group); business group industry (diversification, major business line); demography of the inner circle (education, age, quantity); post-transition period (post and pre-transition)</b></p>
<p>ASQ200503</p> <p><i>Pluralistic ignorance in corporate boards and firm's strategic persistence in response to low firm performance</i></p> <p>James D. Westphal Michael K. Bednar</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar de que forma o viés psicológico conhecido como ignorância pluralística pode ocorrer em corpos diretivos e de que forma esse viés contribui para a persistência estratégica em resposta ao baixo desempenho da firma.</p> <p><b>AS</b> SOC: <i>lucratividade = ROE (return-one-quity)</i> relativo ao desempenho almejado (histórico e social) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>COMPUSTAT and EDGAR online</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: transversal <b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o viés psicológico conhecido como ignorância pluralística (percepções equivocadas sobre o compartilhamento de problemas) pode ocorrer em corpos diretivos e de que forma esse viés contribui para a persistência estratégica (baixo nível de diversificação de mercado (quantidade de segmentos nos quais a firma compete e a contribuição relativa de cada segmento) e diversificação geográfica (índice de exportações em relação ao total de vendas; ativos de exportações em relação ao total de ativos; quantidade de países que têm subsidiárias) em resposta ao baixo desempenho da firma. São variáveis moderadoras dessa relação: homogeneidade demográfica (educação, gênero, experiência) entre diretores externos e densidade dos elos de amizade entre eles. <b>Control variables: number of outside directors; number of employees; board power; environmental instability; industry</b></p>

<p>ASQ200601</p> <p><i>Dynamics of Social Capital and their performance implications: lessons from Biotechnology Start-ups</i></p> <p>Indre Maurer Mark Ebers</p>	<p>Objetivo da pesquisa: investigar a relação entre a configuração, gestão e evolução do capital social de empresas empreendedoras e o seu desempenho.</p> <p>AS SO: crescimento do lucro, média anual de crescimento do emprego, taxas de patenteamento AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO FD: <i>archival records and interviews</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: Qualitativa (estudos de caso) PTA: estudos de caso longitudinais (1997 a 2001)</p>
	<p>AFU PAC/SC/PIC Considera-se que o desempenho é efeito da configuração, gestão e evolução do capital social de empresas empreendedoras. Moderam a relação: características do fundador, ano de fundação, localização da firma, atuação em segmento de negócios da indústria biotecnológica.</p>
<p>ASQ200602</p> <p><i>It's All About Me: Narcissistic CEOs and Their Effects on Company Strategy and Performance</i></p> <p>Arijit Chatterjee Donald C. Hambrick</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar o efeito das características do CEO sobre a estratégia e o desempenho.</p> <p>AS SOC: diferença entre o desempenho médio da indústria e o desempenho organizacional: retorno proporcionado ao acionista (total shareholder returns ou TSR) e ROA diferença entre o desempenho no ano anterior e o desempenho atual: retorno proporcionado ao acionista (total shareholder returns ou TSR) e ROA AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO FD: EXECUCOMP UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1992-2004</p>
	<p>AFU PAC/SC/PIC: Considera-se que: O narcisismo do CEO (destaque em fotos no relatório anual, destaque nos press releases da empresa, a dificuldade de acesso ao CEO, o uso verbal da primeira pessoa do singular em entrevistas, a diferença entre a remuneração monetária e não-monetária do CEO e o segundo executivo melhor remunerado) afeta a estratégia da firma (índice de mudanças na alocação de recursos-chave, mudanças no portfólio de negócios de um ano para outro e a quantidade e tamanho das aquisições, o peso dos rendimentos provenientes das aquisições no total da firma) e o desempenho. <i>Control variables: CEO, firm and industry-level controls; endogeneity; CEO ext's (sample selection bias)</i></p>
<p>ASQ200603</p> <p><i>Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance</i></p> <p>Stéphane Côté Christopher T. H. Miners</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar a relação entre inteligência emocional e inteligência cognitiva com o desempenho no trabalho e o comportamento organizacional cidadão</p> <p>AS SOC: <i>Taks performance: five-item scale adapted from McCarthy and Goffin (2001) to assess task performance. Supervisors rated employees' (1) effectiveness in displaying job knowledge and skill, (2) effectiveness in verbal and written communication, (3) effectiveness in taking charge when required, (4) degree to which they set high standards and strive to meet them, and (5) quickness in learning. OCB: 16-item scale from Lee and Allento assess organizational citizenship behavior (OCB). Supervisors indicated the degree to which employees engaged in 16 behaviors at work; OCB: with individuals; OCBO: in relation to the organization</i> AR: técnico-operacional AT: processual</p>
	<p>AFO FD: supervisors rating of job performance UA: individual NA: individual AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC: <i>It's considered that emotional intelligence affects job performance [task performance and OCB (organizational citizenship behavior)]. Besides, It's considered that cognitive intelligence enhances or reduces the relationship between emotional intelligence and job performance. Emotional and cognitive intelligence: measured through tests (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test with 141-items) and Culture Fair Intelligence Test, Scale 3, Form A (50 items). Control variables (psychological): Leader-member exchange; interaction term for leader-member exchange and cognitive intelligence; Big Five traits of personality that reflect typical ways of acting. Control variables (demographic): education-level; numbers of hours worked per week; occupation.</i></p>

<p>ASQ200701</p> <p><i>Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships</i></p> <p>Ranjay Gulati Maxim Sytch</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar os efeitos de duas dimensões de interdependência organizacional sobre o desempenho das relações de compra das duas maiores empresas de manufatura automobilística americanas e examinar como os efeitos da dependência conjunta sobre o desempenho são mediados por elementos de embricamento.</p> <p>AS</p> <p>SC: satisfação da firma com: competitividade de preço, suporte e serviços, flexibilidade na produção, qualidade do produto, inovações do produto, média do índice de preços passada; média da mudança do índice de preços passada, média do índice de defeitos, aperfeiçoamento do índice de defeitos</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica; técnico-operacional</p> <p>AT: perceptual</p> <p>AFO</p> <p>FD: <i>surveys - measures of perception</i></p> <p>UA: interorganizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: transversal</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que o desempenho nas relações de compra é influenciado pela interdependência organizacional (assimetria da dependência e dependência conjunta) e que o relacionamento entre a dependência conjunta* e que o desempenho é mediado por elementos de embricamento estrutural (ações conjuntas, confiança, qualidade e escopo da troca de informação)</p> <p>* soma dos graus de dependência (magnitude das trocas, quantidade de parceiros de troca, peso da parceria no negócio, etc.)</p> <p>Obs.: <i>dependence asymmetry was splitted in (a) manufacture's dependence advantage and (b) supplier's dependence advantage. **Control variables = component criticality; component standardization; component history; organizational history; buyer's personal history; supplier's personal history; multiplexity; firm; strategic alliance (governance mode); component complexity; streamlined procedures</i></p>
<p>The diagram shows a central observed variable (OY) influenced by several latent variables (var) and a constant (1). Arrows indicate causal paths from the latent variables to the observed variable.</p>	

<p>OSC200501</p> <p><i>Technological Discontinuities and Complementary Assets: A Longitudinal Study of Industry and Firm Performance</i></p> <p>Frank T. Rothaermel Charles W. L. Hill</p>	<p>Objetivo da pesquisa: analisar pré e pós descontinuidade da indústria e o desempenho devido ao tipo de ativos complementares (genéricos versus especializados) necessários para comercializar uma nova tecnologia</p> <p>AS</p> <p>SC: ROE (<i>return on equity</i>) e ROA (<i>return on assets</i>) da indústria; ROE (<i>return on equity</i>) e ROA (<i>return on assets</i>) da firma</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: Standard &amp; Poor's Compustat and DRI databases</p> <p>UA: indústria/setor e organizacional</p> <p>NA: indústria/setor e organizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: <i>26-year time frame, for a cumulative 104 years of industry history</i></p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que, seguindo-se uma descontinuidade tecnológico destruidora da competência*, o tipo de ativo necessário à comercialização de uma nova tecnologia (genérico x especializado) influencia o desempenho da indústria e da firma. São variáveis mediadoras da relação: capacidade financeira da firma, capacidade de P&amp;D.</p> <p><i>Control variables for industry: industry concentration (HHI - Herfindahl-Hirschman Index time series); macroeconomic effects (GDP - Growth rate of real U.S. gross domestic product); sazonal effects (dichotomous quarter dummy variable per quarter of the year). Control variables for firm: changes in a firm's capital structure over time (ratio of debt-equity); industry concentration (HHI - Herfindahl-Hirschman Index time series); macroeconomic effects (GDP - Growth rate of real U.S. gross domestic product); time (pre and post-discontinuity)</i></p>
<p>Diagram (a) shows a path from a latent variable (var) to a constant (1), which then influences an observed variable (OY). Diagram (b) shows a similar path but with an additional latent variable (var) influencing the constant (1).</p>	

<p>OSC200502</p> <p><i>Antecedents and Performance Implications of Contracting for Knowledge Workers: Evidence from Information Technology Services</i></p> <p>Kyle J. Mayer Jack A. Nickerson</p>	<p>Objetivo da pesquisa: desenvolver uma teoria capaz de prever porque uma firma organiza seus trabalhadores do conhecimento como empregados versus contratados independentes e de prever as implicações dessa escolha sobre o desempenho.</p> <p>AS SOC: <i>project's profit margin</i> AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p>
	<p>AFO FD: <i>Compustar's (organization) accounting system</i> UA: projeto ou programa NA: projeto ou programa AD: correlações, regressões PTA: 1994-1996</p> <p>AFU PAC/SC/PIC <i>It's considered that contracting difficulties (risk of expropriation; cost of verifying project quality and interdependency among IT suppliers) affect project's mode of organizing (insourced x outsourced) and is antecedent in the relation among project's mode of organizing and project's profitability. It's considered that project's mode of organizing affects project's profitability. Control variables: organization's relative skills (hardware, mainframe, programming, client/server); size of the project (Lrevenue); customer (Government); time (Constrain 1994-1996). Contracting difficulties (risk of expropriation; cost of verifying project quality and interdependency among IT suppliers) and mode of organizing were measured through binary coding</i></p>
<p>OSC200503</p> <p><i>Pay Disparities Within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms</i></p> <p>Phyllis A. Siegel Donald C. Hambrick</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o efeito interativo da intensidade tecnológica e da disparidade de remuneração do grupo de altos executivos no desempenho da firma.</p> <p>AS SOC (a) média (dois anos) do valor de mercado da firma (<i>Market-to-book</i> ou <i>MTB</i>); (b) Média (dois anos) do retorno proporcionado ao acionista (<i>Total shareholder returns</i> ou <i>TSR</i>) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p>
	<p>AFO FD: <i>Compustat and Datastream</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: transversal (1991 and 1992 database)</p> <p>AFU PAC/SC/PIC Considera-se que a intensidade tecnológica afeta a relação entre a disparidade de remuneração do grupo de altos executivos (vertical em curto e longo prazo, horizontal em curto e longo prazo) e o desempenho organizacional. <i>Technological intensiveness: R&amp;D-to-sales ratio. TMG Pay Disparity: sum of short-term (salary and bonus) and long-term (sum of stock options, restricted stock, performance share awards, performance unit's/cash awards, dividend equivalents) components of compensation. Vertical pay disparity: pay of CEO divided by the average compensation of second-level executives; pay of second-level executives divided by the average compensation of third-level executives; degree to which a tournament pay scheme existed within the firm (the first measure divided by the second measure). Horizontal pay disparity: coefficient of variation among compensation of TMG members on the same hierarchical level (CVLevel 2; CVLevel 3); Overall pay disparity: Coefficient of variation in pay of all members of firm's TMG (CV ALL Executives) and excluding the CEO (All Except CEO); Control variables: firm size; Top Management Group Size; % Level 2 Executives; Year (binary); ex-ante health and performance of the firm (Current MTB, Current TSR)</i></p>
<p>OSC200504</p> <p><i>Preadaptation, Firm Heterogeneity, and Technological Performance: A Study on the Evolution of Fiber Optics, 1970-1995</i></p> <p>Gino Cattani</p>	<p>Objetivo da pesquisa: verificar de que forma a heterogeneidade dos recursos captados ou no fluxo esperado de recursos é criado e de que forma afeta o desempenho tecnológico.</p> <p>AS SOC: citação de patentes de 1970 a 2004 (<i>Weighted Citation Index</i>) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p>
	<p>AFO FD: <i>Compustat and Datastream</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1970-1995</p> <p>AFU PAC/SC/PIC Considera-se que o nível de pré-adaptação tecnológica (pre-existência de patentes ou o conjunto de capacidades e conhecimentos disponíveis para cada firma) e a extensão de dependência da firma em relação à sua pré-adaptação tecnológica afetam o desempenho tecnológico. <i>Control variables: technological cycle; firm fiber optics patents; R%D expenditures; external knowledge; firm size; firm age; total fiber optics patents; average patent impact</i></p>

<p>OSC200505</p> <p><i>Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms</i></p> <p>Royston Greenwood Stan X. Li Rajshree Prakash David L. Deephouse</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar o papel da reputação, diversificação e organização no desempenho de firmas de serviços profissionais.</p> <p>AS SOC: rendimentos por profissional (firma de serviços profissionais) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO FD: <i>Public Accounting Report</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1995-2000 AFU PAC/SC/PIC Considera-se que a reputação (quantidade de clientes auditados; quantidade de artigos mencionamento positivamente a firma), a diversificação (medida de entropia) e a capacidade operacional (quantidade de profissionais dividida pela quantidade de parceiros) influenciam a performance. <i>Control variables: number of professionals (logged), number of offices (logged), merger and acquisitions, yearly dummies.</i></p>
<p>OSC200506</p> <p><i>Improvisation and Innovative Performance in Teams</i></p> <p>Dusya Vera Mary Crossan</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: desvendar a natureza da improvisação coletiva e considerar o que é necessário para a boa improvisação e para a inovação. Além disso, discutir o papel do treinamento no aperfeiçoamento, na frequência e na efetividade da improvisação.</p> <p>AS SOC: <i>team innovation performance</i> AR: técnico operacional AT: processual AFO FD: <i>rate by supervisors</i> UA: interindividual NA: interindividual AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC <i>It's considered that team's expertise (domain and task-relevant), team's level of realtime information and communication, team's work quality (cooperation and trust), team's experimental culture and team's level of memory (procedures and systems) moderate the relationship between collective improvisation and team innovation performance. It's considered, too, that training affects collective improvisation. Control variables: job characteristics, team size, team tenure, company tenure, participation in training.</i></p>
<p>OSC200601</p> <p><i>The Social Network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation</i></p> <p>Ajay Mehra Andrea L. Dixon Daniel J. Brass Bruce Robertson</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: to investigate how a leader's centrality in external and internal social network is related to the objective performance of the leader's group, and to the leader's personal reputation for leadership among subordinates, peers and supervisors.</p> <p>AS SOC: (a) group sales (total dollar ammount of sales for current financial quarters, divides by the number of sales representatives whitin the group); (b) customer loyalty AR: econômica-financeira-mercadológica AT: processual AFO FD: <i>company records</i> UA: interindividual NA: interindividual AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC <i>It's considered that (a) group leader centrality in peer group leader's frindship network, (b) density of friendship relation whitin the group, (c) group leader centrality in high ranking supervisors' network and (d) group leader centrality whitin the group's friendship network influence the performance of that leader's group. It's considered, too, that factors (a), (c) and (d) affect, respectively, leadership reputation among peer group leaders, leadership reputation among high-ranking supervisors and leadership reputation among the group. Control variables: sales territory.</i></p>

**OSC200602**

*The Antecedents and Performance Implications of Cooperative Exchange Norms*  
 Janet Bercovitz  
 Sandy D. Jap  
 Jack A. Nickerson

Objetivo da pesquisa: estudar os antecedentes e as implicações das normas de cooperação sobre o desempenho.  
**AS**  
 SOC: *evaluation, satisfaction and future*  
 AR: econômica-financeira-mercadológica, técnica-operacional  
 AT: racional, processual, perceptual  
**AFO**  
 FD: *survey*  
 UA: interorganizacional  
 NA: interorganizacional  
 AD: correlações, regressões  
 PTA: 1993-1998  
**AFU**  
 PAC/SC/PIC: *It's considered that the level of cooperative norms characterizing the exchange mediates the relationship between (a) degree of observability associated with the exchange, (b) level of joint transaction-specific investments underlying the exchange and the performance. Control variables: Separability, Demand, Transform, Tier 0 to 5.*

**OSC200603**

*Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect*  
 Valery Yakubovich  
 Daniela Lup

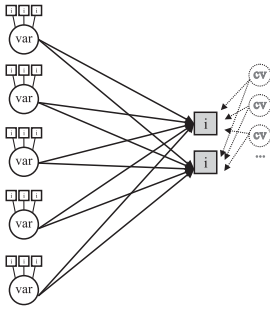
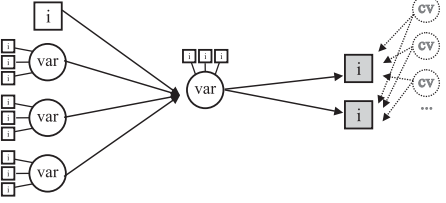
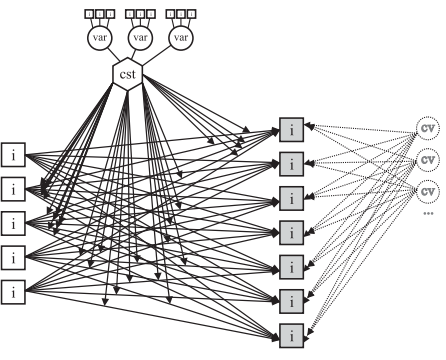
Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre os estágios no processo de recrutamento e o desempenho no trabalho do indicador.  
**AS**  
 SOC: *average utilization of phone (rate per minute)*  
 AR: técnico-operacional  
 AT: processual  
**AFO**  
 FD: *company records*  
 UA: individual  
 NA: individual  
 AD: correlações, regressões  
 PTA: transversal  
**AFU**  
 PAC/SC/PIC: *It's considered that referrer's job performance affects (1) referral's advantage over nonreferral's under objective selection and (2) referral's likelihood of (a) taking tests in all the stages of recruitment process, (b) passing the tests, (c) taking the voice test, (d) being approved, (e) accept the job and (f) passing the training stage. Control variables: gender, education, call center experience, telemarketing experience, sales experience, previous job experience, excellent spanish, race, income in zip area, n. of agents from the same state.*

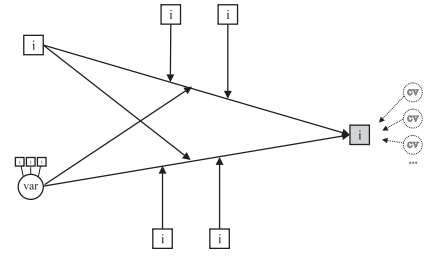
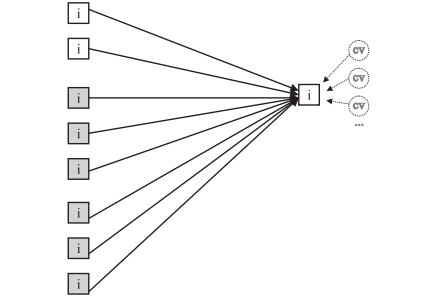
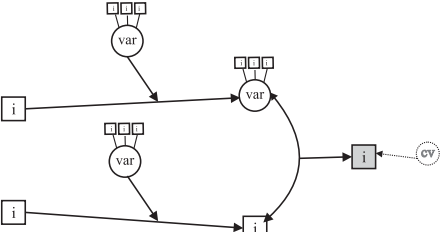
**OSC200604**

*Examining configurations and firm performance in a suboptimal equifinality context*  
 Tyge G. Payne

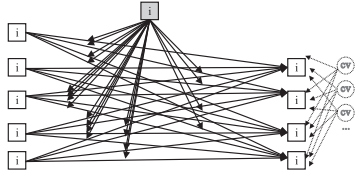
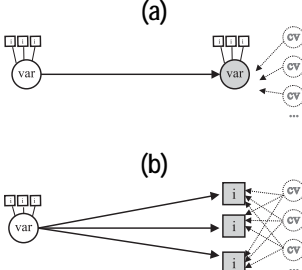
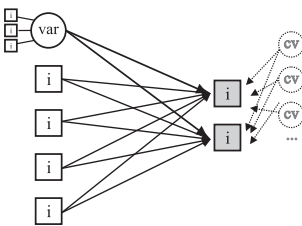
Objetivo da pesquisa: examinar as configurações e o desempenho organizacional em um contexto de finalidades múltiplas conflitantes.  
**AS**  
 SOC: ROS (*Return on sales*), ROE (*Return on equity*), ROA (*Return on assets*), Lucratividade  
 AR: econômica-financeira-mercadológica  
 AT: racional  
**AFO**  
 FD: *survey gathered by Medical Group Management Association*  
 UA: organizacional  
 NA: organizacional  
 AD: ANOVA, MANOVA  
 PTA: transversal  
**AFU**  
 PAC/SC/PIC  
 Considera-se que o grau de alinhamento da configuração organizacional (estratégia\* + estrutura\*\*), em um contexto de múltiplas finalidades conflitantes, influencia o desempenho financeiro.  
 \*Estratégia: intensidade de propaganda, intensidade de P&D, eficiência da produção e operações na área de especialização, escopo das atividades, distribuição, eficiência da produção e operações fora da área de especialização.  
 \*\*Estrutura: tamanho, infraestrutura física, dispersão geográfica, gestão de contratos, relações horizontais interespecialização, relações verticais interorganizacionais.  
 Control variables: *clinic concentration, hospital concentration, SNF & nursing facility concentration, managed core penetration.*

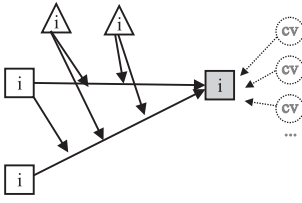
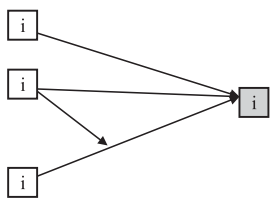


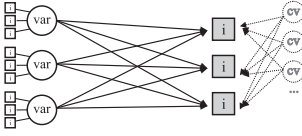
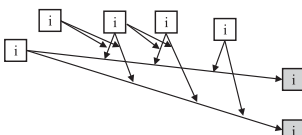
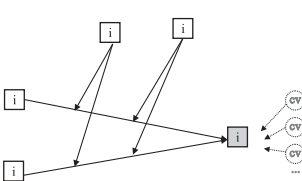
<p>OSC200605</p> <p><b>Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About "Who We Are?"</b></p> <p>Zannie Giraud Voss Daniel M. Cable Glenn B. Voss</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o efeito da divergência na liderança a respeito da identidade organizacional sobre o desempenho organizacional.</p> <p><b>AS</b> SOC: (a) rendimento das entradas (teatro) dividido pela capacidade anual total do teatro e (b) lucro líquido dividido pela capacidade anual total do teatro AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>TCG – Theatre Communications Group</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: ANOVA, MANOVA PTA: transversal (fase1 2001- fase2 2002) <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a percepção da liderança a respeito da identidade organizacional (artística, social, de mercado, de imagem e de finanças). <i>Control variables: number of full-time administrative employees, ticket revenue 2001, net income 2001, market sophistication.</i></p>
<p>OSC200606</p> <p><b>Social capital and organizational performance: evidence from urban public schools</b></p> <p>Carrie R. Leana Frit's K. Pil</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar a relação entre capital interno e externo e o desempenho.</p> <p><b>AS</b> SOC: resultados dos estudantes em matemática e leitura (mudança entre 2000 e 2002) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>organization archives</i> UA: individual NA: organizacional AD: regressões PTA: 2000-2002 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que os níveis de capital social interno (estrutural, relacional e cognitivo) e os níveis de capital social externo (tempo despendido pelo diretor com stakeholders externos) influenciam o desempenho da escola, através da mediação da qualidade de ensino <i>Control variables: % of students of subsidized lunch program, teacher experience, district, test score in 1999-2000</i></p>
<p>OSC200701</p> <p><b>IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation</b></p> <p>Sinan Aral Peter Weill</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre ativos de TI, competências organizacionais e o desempenho.</p> <p><b>AS</b> SOC: ROA, margem líquida, <i>Tobins's Q</i>, custo dos produtos vendidos, novos produtos, produtos modificados AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>organization archives</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: regressões PTA: 1999-2002 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que as competências organizacionais em TI (recursos humanos, intensidade de uso interno de TI, intensidade de uso de TI na integração com os fornecedores, capacidade em internet) moderam a relação entre investimentos em ativos de TI (infraestrutura de TI, investimento transacionais, investimentos informacionais, investimentos estratégicos e investimentos totais em ativos de TI) e o desempenho da firma. <i>Control variables: R&amp;D expenditures, advertising expenditures, firm size and industry dummy variables.</i></p>

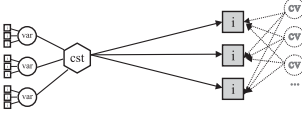
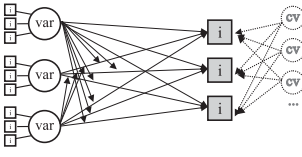
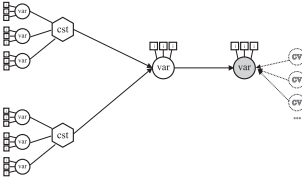
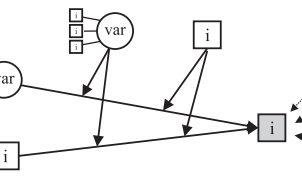
<p>OSC200702</p> <p><b><i>Familiarity, Complexity, and Team Performance in Geographically Distributed Software Development</i></b></p> <p>J. Alberto Espinosa Sandra A. Slaughter Robert E. Kraut James D. Herbsleb</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar de que forma as tarefas e a familiaridade da equipe interagem com a tarefa e com a complexidade de coordenação da equipe e influenciam o desempenho.</p> <p>AS</p> <p>SOC: <i>time to complete an error-free MR project</i></p> <p>AR: técnico-operacional</p> <p>AT: processual</p> <p>AFO</p> <p>FD: <i>organization software management system</i></p> <p>UA: interindividual</p> <p>NA: interindividual</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: 3 years</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p><i>It's considered that task familiarity and team familiarity influence team performance. It's considered, too, that task size, task structural complexity and team familiarity are moderators of the relationship between task familiarity and team performance AND that geographic dispersion, team size and task familiarity are moderator of the relationship between team familiarity and team performance. Control variables: repair, MR project type, system age, MR projec priority, effort distribution within the MR project team.</i></p>
 <p>The diagram shows a central node 'i' with arrows pointing to it from several other nodes 'i' and 'var'. There are also arrows pointing from 'i' to 'var' nodes. The nodes are arranged in a hierarchical or network-like structure.</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a influência da remuneração do executivo e do desempenho da firma sobre a probabilidade de probabilidade de deturpação contábil</p> <p>AS</p> <p>SOC: 1. desempenho auto-relativo (binário): lucro líquido antes de despesas extraordinárias, dividido pelos ativos no ano anterior à reafirmação (ROA t-1) menos o ROA dos dois anos anteriores à reafirmação (ROA t-2); 2. desempenho socio-relativo (binário): ROA do ano anterior à adulteração menos o ROA médio da indústria para o mesmo ano</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: Compustat</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: regressões</p> <p>PTA: 1997-2002</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC: Considera-se que (a) a proporção da remuneração do CEO proveniente de opções de ações, (b) a proporção da remuneração do CEO proveniente de bônus, (c) o desempenho socio-relativo e (d) o desempenho auto-relativo influenciam a probabilidade de adulteração contábil.</p> <p><i>Control variables: board independence, outside block ownership, CEO restricted stock awards.</i></p>
<p>OSC200703</p> <p><b><i>Incentives to Cheat: The Influence of Executive Compensation and Firm Performance on Financial Misrepresentation</i></b></p> <p>Jared Harris Philip Bromiley</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a influência da remuneração do executivo e do desempenho da firma sobre a probabilidade de probabilidade de deturpação contábil</p> <p>AS</p> <p>SOC: 1. desempenho auto-relativo (binário): lucro líquido antes de despesas extraordinárias, dividido pelos ativos no ano anterior à reafirmação (ROA t-1) menos o ROA dos dois anos anteriores à reafirmação (ROA t-2); 2. desempenho socio-relativo (binário): ROA do ano anterior à adulteração menos o ROA médio da indústria para o mesmo ano</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: Compustat</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: regressões</p> <p>PTA: 1997-2002</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC: Considera-se que (a) a proporção da remuneração do CEO proveniente de opções de ações, (b) a proporção da remuneração do CEO proveniente de bônus, (c) o desempenho socio-relativo e (d) o desempenho auto-relativo influenciam a probabilidade de adulteração contábil.</p> <p><i>Control variables: board independence, outside block ownership, CEO restricted stock awards.</i></p>
 <p>The diagram shows a central node 'i' with arrows pointing to it from several other nodes 'i' and 'var'. There are also arrows pointing from 'i' to 'var' nodes. The nodes are arranged in a hierarchical or network-like structure.</p>	<p>Objetivo da pesquisa: explicar os mecanismos subjacentes à troca de conhecimento e o impacto no desempenho.</p> <p>AS</p> <p>SOC: <i>market share (unit's manager market share)</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: <i>direct observation (simulation experience)</i></p> <p>UA: interindividual</p> <p>NA: interindividual</p> <p>AD: <i>hierarchical regression and random coefficient modelling techniques</i></p> <p>PTA: transversal</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC <i>It's considered that (1) Norms supporting knowledge sharing moderates the relationship between incentives (bonus arrangements according to different levels of market share) and knowledge shared by sender. (2) Trust in knowledge sender moderates the relationship between self efficacy (self confidence of unit managers in achieving higher levels of market share) and goal-setting by recipient (unit manager's self goal-setting of pretended market share). (3) Knowledge share by sender and Goal-setting by recipient interact in predicting recipient's perfmance (unit manager's final market share). Control variable: task habilty.</i></p>
<p>OSC200704</p> <p><b><i>A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance</i></b></p> <p>Narda R. Quigley Paul E. Tesluk Edwin A. Locke Kathryn M. Bartol</p>	<p>Objetivo da pesquisa: explicar os mecanismos subjacentes à troca de conhecimento e o impacto no desempenho.</p> <p>AS</p> <p>SOC: <i>market share (unit's manager market share)</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: <i>direct observation (simulation experience)</i></p> <p>UA: interindividual</p> <p>NA: interindividual</p> <p>AD: <i>hierarchical regression and random coefficient modelling techniques</i></p> <p>PTA: transversal</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC <i>It's considered that (1) Norms supporting knowledge sharing moderates the relationship between incentives (bonus arrangements according to different levels of market share) and knowledge shared by sender. (2) Trust in knowledge sender moderates the relationship between self efficacy (self confidence of unit managers in achieving higher levels of market share) and goal-setting by recipient (unit manager's self goal-setting of pretended market share). (3) Knowledge share by sender and Goal-setting by recipient interact in predicting recipient's perfmance (unit manager's final market share). Control variable: task habilty.</i></p>
 <p>The diagram shows a central node 'i' with arrows pointing to it from several other nodes 'i' and 'var'. There are also arrows pointing from 'i' to 'var' nodes. The nodes are arranged in a hierarchical or network-like structure.</p>	<p>Objetivo da pesquisa: explicar os mecanismos subjacentes à troca de conhecimento e o impacto no desempenho.</p> <p>AS</p> <p>SOC: <i>market share (unit's manager market share)</i></p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: <i>direct observation (simulation experience)</i></p> <p>UA: interindividual</p> <p>NA: interindividual</p> <p>AD: <i>hierarchical regression and random coefficient modelling techniques</i></p> <p>PTA: transversal</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC <i>It's considered that (1) Norms supporting knowledge sharing moderates the relationship between incentives (bonus arrangements according to different levels of market share) and knowledge shared by sender. (2) Trust in knowledge sender moderates the relationship between self efficacy (self confidence of unit managers in achieving higher levels of market share) and goal-setting by recipient (unit manager's self goal-setting of pretended market share). (3) Knowledge share by sender and Goal-setting by recipient interact in predicting recipient's perfmance (unit manager's final market share). Control variable: task habilty.</i></p>

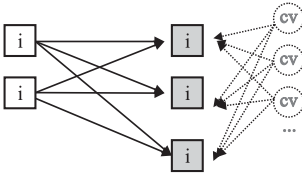
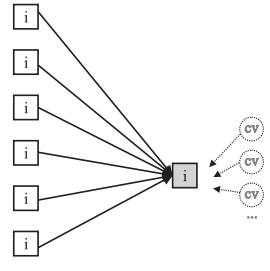
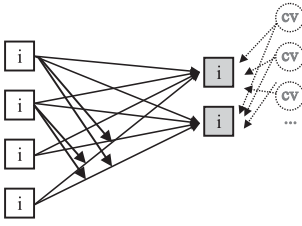
<p>OSC200705</p> <p><i>Antecedents of Convergence and Divergence in Strategic Positioning: The Effects of Performance and Aspiration on the Direction of Strategic Change</i></p> <p>Kyung Min Park</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar os efeitos do desempenho e da aspiração sobre o direcionamento da mudança estratégica.</p> <p>AS</p> <p>SOC: ROA</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p>
	<p>AFO</p> <p>FD: Compustat</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: correlação, regressão</p> <p>PTA: 1985-2000</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que a convergência-divergência estratégica da firma-focal em relação à firma-alvo e outras firmas é afetada pelo desempenho da firma-focal. Considera-se, ainda, que a diferença entre o desempenho real e o desempenho desejado e o desempenho da firma-alvo relativo ao desempenho da firma-focal são moderadores da relação.</p> <p><i>Control variables: focal firms attributes, target firm attributes, dyad-level attributes, year effects, fixed effects.</i></p>
<p>SMJ200501</p> <p><i>Niche and performance: the moderating role of network embeddedness</i></p> <p>Ann Echols</p> <p>Wenpin Tsai</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o papel do embricamento na rede na relação entre nicho e desempenho</p> <p>AS</p> <p>SOC: quantidade de ofertas iniciais de ações (IPOs) em cada empreendimento de capital do portfólio da firma</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p>
	<p>AFO</p> <p>FD: archival sources (databases)</p> <p>UA organizacional</p> <p>NA organizacional</p> <p>AD correlações, regressões</p> <p>PTA 1995-1998 (1995-96 measurement of independent variables; 1997-98 measurement of dependent variable)</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que o desempenho é influenciado por: nicho de produto (classificação industrial das IPOs da firma em comparação com as outras firmas da amostra), nicho de processo (nível de utilização de um conjunto distinto de conhecimentos a respeito de investimentos), embricamento na rede (medida de rede), interação nicho de produto-embricamento da rede e nicho de processo-embricamento da rede.</p> <p><i>Control variables: firm size, firm age, firm type, focus, proximity to IPO, competitive intensity, investment size. *IPO: initial public offering (the event whereby a firm places its stock for public trade for the first time)</i></p>
<p>SMJ200502</p> <p><i>Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance</i></p> <p>Akbar Zaheer</p> <p>Geoffrey G. Bell</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar como as competências de inovação — das firmas focais e das firmas acessadas por meio das suas redes — influenciam o desempenho.</p> <p>AS</p> <p>SOC: participação de mercado</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p>
	<p>AFO</p> <p>FD: Investment Funds Institute of Canada</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: transversal</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que o desempenho é influenciado pela inovatividade e pela posição na rede.</p> <p><i>Ego innovativeness: Overall firm innovativeness (on products, services and new technology) excluding the effects of innovativeness due to firm's network position. Alter innovativeness: the average of Overall Firm Innovativeness scores for all alters with which a focal firm is tied. Innovative Egos with Structural Holes: multiplication of (a) subtraction from mean score of Hole Access variable from each individual value and (b) addition of a constant to Ego Innovativeness. Structural Holes and Alter Innovativeness: weighted average measure of alter innovativeness, where the weights were the reciprocals of each alter's redundancy. Structural Holes: measured by formula of ucinet software. Hole Access: one minus the firm's constraint score (in cases where constraint was non-zero) and zero for all other cases.</i></p> <p><i>Control variable: firm age.</i></p>

<p>SMJ200503</p> <p><i>Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: main effects and interactions with financial performance</i></p> <p>Joseph E. Coombs K. Matthew Gilley</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: testar os efeitos da gestão de stakeholders como preditor da remuneração do CEO e a interação da gestão de stakeholders com o desempenho financeiro como preditor da remuneração do CEO.</p> <p><b>AS</b> SOC: ROA AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Compustat database UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1995-2001 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a gestão de stakeholders (desempenho do produto segurança e qualidade, desempenho nas relações com a comunidade, desempenho em diversidade, desempenho nas relações com empregados, desempenho ambiental) afeta a remuneração do CEO (salário, bônus, opções de ações, <i>granted value</i> e remuneração total). Considera-se, ainda, que a interação entre gestão de stakeholders e o desempenho financeiro afeta a remuneração do CEO. <i>Control Variables: firm size, CEO stock ownership, CEO tenure.</i></p>
<p>SMJ200504</p> <p><i>The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance</i></p> <p>Anthony Goerzen Paul W. Beamish</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o impacto da diversidade da rede de alianças sobre o desempenho econômico de multinacionais.</p> <p><b>AS</b> SOC: ROA, ROS, Retorno Operacional sobre as vendas, Retorno Operacional sobre o capital AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>Compustat database</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1999 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a diversidade da rede* de alianças afeta o desempenho econômico). <i>*Number of unique home country partners; number of unique local partners; number of unique industries of partners.</i> <i>Control Variables: product diversity; geographic diversity; network size; industry profitability; international experience; firm size; proprietary assets.</i></p>
<p>SMJ200505</p> <p><i>Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance</i></p> <p>Peter Moran</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o impacto do capital social do gerente sobre o desempenho gerencial.</p> <p><b>AS</b> SOC: (a) desempenho gerencial em vendas; (b) desempenho gerencial em inovação AR: técnico-operacional AT: processual <b>AFO</b> FD: <i>survey</i> UA: individual NA: individual AD: correlações, regressões PTA: transversal <b>AFU</b> PAC/SC/PIC <i>It's considered that managerial task performance on sales and on innovation is affected by social capital (structural and relational embeddedness of manager's network*). * Number of ties in manager's network; proportion of indirect ties in manager's network; manager's network density; closeness of manager's network; manager's network relational trust with his contacts.</i> <i>Control Variables: age, gender, educational level, job tenure, staff size.</i></p>

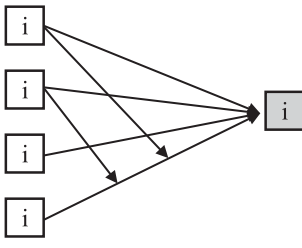
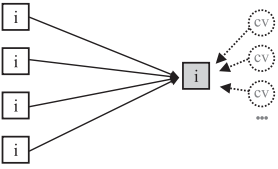
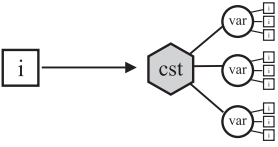
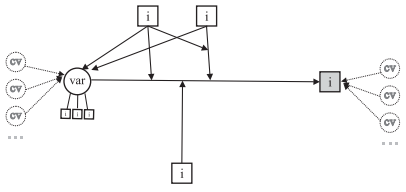
<p>SMJ200506</p> <p><i>How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?</i></p> <p>Yasemin Y Kor Huseyin Leblebici</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a influência de interdependências entre posicionamento estratégico de capital humano e do desenvolvimento de estratégias de diversificação sobre o desempenho financeiro.</p> <p><b>AS</b> SOC: lucro anual em dólares AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>database</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações PTA: 1995, 1997 e 1999 - 5-year span</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a lucratividade é influenciada por: alavancagem de capital-humano da parceria, interação alavancagem de capital-humano e diversificação geográfica, interação alavancagem de capital-humano e diversificação de serviços, interação índice de contratação lateral e diversificação de serviços, interação índice de contratação lateral e diversificação geográfica, interação alavancagem de capital-humano da parceria e índice de contratação lateral.</p> <p><i>Partner human-capital leveraging: leverage ratio that indicates the number of associates a firm employs per partner at a certain point in time. Service diversification: numbers of employees in various legal practices areas (índice de Herfindahl). Geographic diversification: numbers of employees in each local office (índice de Herfindahl). Lateral hiring ratio: ratio of associates hired laterally (from other law firms) to the number of total associates hired during a particular year.</i></p> <p><i>Control variables: total n. of attorneys as na indicator of the level of current stock of professional human resources in law firms; n. of new hired including new law schools graduates and attorneys with previous professional experience; firm's degree of involvement in eight specialized law practice areas (level of specialized human-capital endowment); mode of diversification</i></p>
	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a persistência do desempenho e o impacto da afiliação ao grupo de negócios de acordo com a visão tradicional e a visão revisionista</p> <p><b>AS</b> SC: qualidade do desempenho = vantagem na lucratividade relativa (ROA relativo à economia como um todo e ROA relativo à indústria) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>database</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1984-1999</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que o tipo de economia (emergente x desenvolvida) é um fator moderador da relação entre qualidade do desempenho (superior x inferior) e a persistência do desempenho (longevidade).</p> <p>Considera-se que a persistência do baixo desempenho é efeito do tipo de afiliação das firmas de baixo desempenho nas economias emergentes.</p> <p><i>Performance persistence: % of firm's performance from previous periods that still remains in the current period.</i></p>
<p>SMJ200507</p> <p><i>Are emerging economies less efficient? Performance persistence and the impact of business group affiliation</i></p> <p>Aya Chacar Balagopal Vissa</p>	<p>Objetivo da pesquisa: revisar estudos anteriores a respeito do impacto relativo de fatores relacionados à indústria versus fatores no nível da firma sobre o desempenho e mostrar que a exclusão de firmas da amostra, baseada na identificação de outliers, provoca poucas alterações na variância dos componentes da indústria e da firma</p> <p><b>AS</b> SOC: ROA AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: Compustat UA: organizacional NA: organizacional AD: análise da variância PTA: 1987-1996</p> <p><b>AFU</b> PAC: Considera-se que o desempenho é explicado por fatores relacionados a: ano, indústria, firma, e interação indústria-ano.</p>
<p>SMJ200508</p> <p><i>Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A response to Hawawini, Subramanian, and Verdin</i></p> <p>Gerry McNamara Federico Aime Paul M Vaaler</p>	

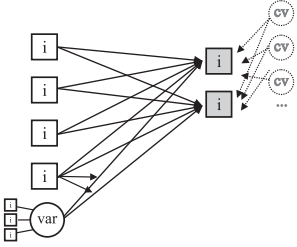
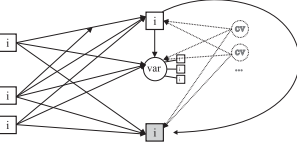
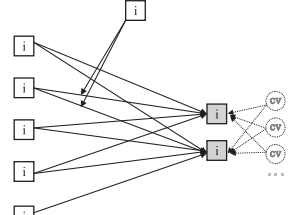
<p>SMJ200509</p> <p><i>Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms</i></p> <p>Jay J Ebben Alec C Johnson</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar o efeito das diferenças estratégicas – em flexibilidade, eficiência ou eficiência e flexibilidade – sobre o desempenho de pequenas firmas.</p> <p><b>AS</b> SOC: ROIC (Retorno sobre o capital investido); ROE (Retorno sobre o Patrimônio); ROA (Retorno sobre os Ativos) AR: econômica-financeira-mercadológica</p>
	<p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>Fintel Database (LLC)</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que estratégias de flexibilidade, estratégias de eficiência e estratégias mistas (flexibilidade e eficiência) impactam o desempenho.</p> <p><i>Control variables: industry, firm size, firm age, family ownership, tenure of the current CEO</i></p>
<p>SMJ200510</p> <p><i>Reducing slack: the performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93</i></p> <p>E Geoffrey Love Nilin Nohria</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar os efeitos do downsizing sobre o desempenho, considerando-se contingências relacionadas a recursos excedentes</p> <p><b>AS</b> SC: ROA-Market (Retorno sobre Ativos de Mercado) e ROA-Book (Retorno sobre Ativos Contábeis) AR: econômica-financeira-mercadológica</p>
	<p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: Compustat UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões (<i>pooled-time series analysis</i>) PTA: 1977-1993</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que o desempenho é efeito de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. interações entre efeitos do downsizing com o (a) nível anterior de recursos excedentes (absoluto x relativo), escopo do downsizing (amplo x estreito), e a proatividade do downsizing (proativo x reativo);</li> <li>2. interações entre nível absoluto de recursos excedentes, tempo e efeitos do downsizing e</li> <li>3. interações entre nível absoluto de recursos excedentes, escopo de downsizing amplo e efeitos do downsizing.</li> </ol> <p><i>Control variables: absolute and relative absorbed slack, market value change, market value change x absolute absorbed slack, industry sales change, asset change, asset changes x downsizing, production employees x downsizing, prior downsizing x downsizing, lagged ROA-Market, lagged ROA-Book.</i></p>
<p>SMJ200511</p> <p><i>How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance</i></p> <p>Yasemin Y. Kor Joseph T. Mahoney</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar os efeitos das dinâmicas, da gestão e da governança de P&amp;D e da alocação de recursos de marketing sobre o desempenho econômico.</p> <p><b>AS</b> SOC: Tobin's Q considerado como uma medida de valor de mercado (<i>it's consider to reflect stock market's expectations about future growth and profitability potential</i>) AR: econômica-financeira-mercadológica</p>
	<p>AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: COMPUSTAT UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1990-1999</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que a experiência dos executivos e a origem institucional dos proprietários são moderadores da relação entre o aumento histórico da alocação de recursos em P&amp;D e o aumento histórico da alocação de recursos em marketing e o desempenho econômico.</p> <p><i>Control variables: firm size, firm age, separation of CEO and chairperson positions, the ratio of outsiders directors on the board, and the stock ownership percentage of top managers, R&amp;D deployment intensity, Mkt deployment intensity.</i></p>

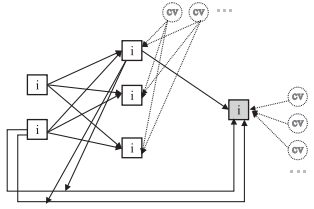
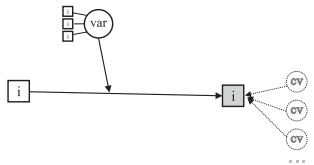
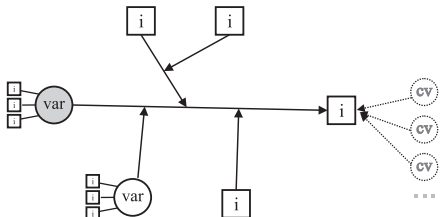
<p>SMJ200512</p> <p><i>Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms</i></p> <p>Huseyin Tanriverdi N. Venkatraman</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar o efeito da sinergia do conhecimento sobre o desempenho.</p> <p>AS SOC: ROA, ROE e Tobin's Q AR: econômica-financeira-mercadoológica AT: racional AFO</p>
<p>(a)</p>  <p>(b)</p> 	<p>FD: COMPUSTAT and CRSP databases UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 2000-2001 (performance were measure on 2001) AFU PAC/SC/PIC</p> <p>1. Considera-se que a complementaridade entre a conectividade do conhecimento relativo a produto, a conectividade do conhecimento relativo a consumidores e a conectividade do conhecimento relativo à gestão influencia o desempenho financeiro de firmas multinegócios.</p> <p>2. Considera-se que isoladamente e em interação: a conectividade do conhecimento relativo a produto (interna e externa), a conectividade do conhecimento relativo a consumidores e a conectividade do conhecimento relativo à gestão (risco e investimento, alianças) influenciam o desempenho financeiro de firmas multinegócios.</p> <p>Control variables: relatedness of firm's business (DR, human resource relatedness and technological relatedness), firm size, beta, downside risk for ROA, downside risk for ROE, past performance of firm, Industry performance.</p>
<p>SMJ200513</p> <p><i>Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance</i></p> <p>Wayne S. Desarbo C. Anthony Di Benedetto Michael Song Indrajit Sinha</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar o papel da orientação de marketing no desempenho.</p> <p>AS SOC: desempenho (t-1, t+1): ROI + ROA + ROE AR: econômica-financeira-mercadoológica AT: racional AFO</p>
	<p>FD: COMPUSTAT UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que a responsividade organizacional é elemento mediador da relação entre (a) orientação para o mercado (orientação aos competidores, orientação aos consumidores, coordenação interfuncional), (b) processamento da informação de mercado (geração de informação, disseminação da informação, interpretação compartilhada) e o desempenho.</p> <p>Control variables: innovativeness, learning climate, organizational memory, firm age, firm size, performance in time t.</p>
<p>SMJ200514</p> <p><i>When using knowledge can hurt performance: the value of organizational capabilities in a management consulting company</i></p> <p>Martine R. Haas Morten T. Hansen</p>	<p>Objetivo da pesquisa: explorar a possibilidade da utilização dos recursos do conhecimento para completar importantes tarefas prejudicar o desempenho competitivo.</p> <p>AS SOC: task-unit performance: winning bids AR: econômica-financeira-mercadoológica AT: racional AFO</p>
	<p>FD: firm's archival UA: interindividual NA: interindividual AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC</p> <p>It's considered that team's task experience and task competitiveness (number of competitors) are moderate factors in the relationship between (a) codified knowledge and (b) personal knowledge (number of person-hours that helped the team) and task-unit performance. Control variables: sales leader's experience, team size, team size squared, centra client, competitor client, firm experience, tacitness, tacitness squared, duration</p>

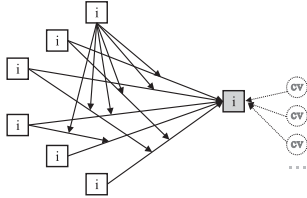
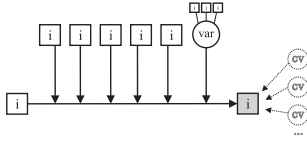
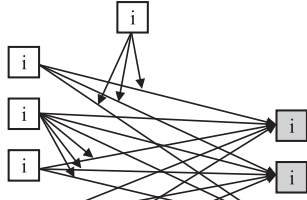
<p>SMJ200601</p> <p><i>Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among u.k. manufacturing firms</i></p> <p>Keld Laursen Amnon Salter</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar o papel da abertura no desempenho da inovação.</p> <p>AS</p> <p>SC: Inovação: (1) INNWORLD: proporção de negócios gerados relativos a produtos novos para o mercado; (2) INN FIRM: proporção de negócios gerados relativos a produtos novos para a firma; (3) INNIMP: proporção de negócios gerados relativos a aperfeiçoamentos de produtos.</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: Eurostat Community Innovation Survey</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: transversal</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que a abertura da firma em termos de busca externa de estratégias de inovação ("fôlego": combinação de 16 fontes de conhecimento ou informação para a inovação e profundidade: grau de uso de 16 fontes de conhecimento ou informação para a inovação) afeta o desempenho em inovações.</p> <p>CONTROL VARIABLES: R&amp;D INTENSITY: RDINT, measured as firm R&amp;D expenditure divides by firm sales; USER: use of "clients or customers" as source for innovation; Firm size: number of employees (LOGEMP); Recent start up: wheter or not the firm was a start-up in 1998-2000; Size of the perceived product market (GEOMARKET); engagement in collaboration arrangements on innovation activities (COLLAB); 13 industry controls</p>
	
<p>SMJ200602</p> <p><i>Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance</i></p> <p>Michael L. Barnett Robert M. Salomon</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre desempenho financeiro e responsabilidade social</p> <p>AS</p> <p>SOC: risco ajustado de desempenho (<i>Risk-adjusted performance</i> ou RAP) definido como o retorno médio mensal, mensurado como a porcentagem ajustada de mudança no valor de mercado de fundos</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: <i>The Center for Research in Security Prices</i></p> <p>UA organizacional</p> <p>NA organizacional</p> <p>AD correlações, regressões</p> <p>PTA 1972-2000</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que o desempenho é afetado pelas diversas estratégias de análise estratégica* utilizadas por diferentes fundos de investimentos.</p> <p>Intensidade da análise estratégica (1 a 12): escolha da quantidade de análises aplicadas ao portfólio de investimentos</p> <p>Tipo de análise estratégica: ambiental, relações de trabalho, empregabilidade/equidade, investimento na comunidade, relações comunitárias</p> <p>Control variables: fund age, total assets, percent stocks, percent bond, global funds</p>
	
<p>SMJ200603</p> <p><i>International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources</i></p> <p>Yulin Fang Michael Wade Andrew Delios Paul W. Beamis</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar a relação entre diversificação internacional, recursos organizacionais do conhecimento e desempenho.</p> <p>AS</p> <p>SOC: financial performance classified in one of three categories: loss, breakeven, or gain and PROFITABILITY</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p> <p>AFO</p> <p>FD: survey with supervisors</p> <p>UA: Divisão ou unidade de negócios</p> <p>NA: Divisão ou unidade de negócios</p> <p>AD: multilevel analysis</p> <p>PTA: 1990-2003</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC: It's considered that subsidiary's short-term performance is influenced by It's parent's (a) internationalization experience, (b) host-country experience, (c) level of technological knowledge. It's considered, also that subsidiary's long-term performance is influenced by It's parent's level of marketing knowledge, and that this relationship is stronger when there are higher level of local host country experience and international experience. Pparent firm host country experience: logarithmic transformation of the number of years of investment history the parent firm had in the host country; parent firm internationalization experience: logarithmic transformation of the number of years of international investment history a firm had accumulated; technological knowledge: R&amp;D intensity; marketing knowledge: advertising intensity.</p> <p>Control Variables: subsidiary size, subsidiary age, entry mode, broad industry category of the subsidiary, region of host country</p>
	

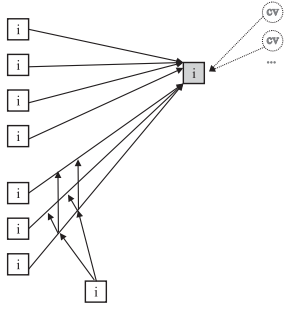
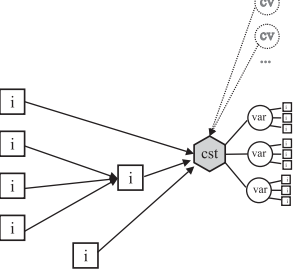
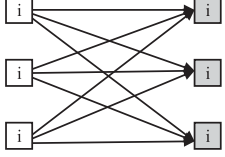


<p>SMJ200604</p> <p><i>Business segment performance redux: a multilevel approach</i> Jill R Hough</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: (1) demonstrar de que forma o segmento de negócios explica o dobro da variância no desempenho do segmento de negócios do que a corporação e (2) demonstrar que os efeitos da corporação explicam quase quatro vezes mais a variância do desempenho do segmento de negócios que os efeitos da indústria e (3) demonstrar que os segmentos explicam quase oito vezes mais a variância do que a indústria.</p> <p><b>AS</b> SC: <i>business segment performance: ROA (Return on Assets)</i> AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: Compustat UA: Divisão ou unidade de negócios NA: Divisão ou unidade de negócios AD: <i>multilevel analysis</i> PTA: 1995-1999</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: <i>It's considered that business segment performance is influenced by: industry, corporate, year, year x industry, corporate x industry covariance.</i></p>
<p>SMJ200605</p> <p><i>Business relatedness and performance: a study of managerial perceptions</i> Anders Pehrsson</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar como a percepção da gerência a respeito da conectividade dos negócios afeta o desempenho</p> <p><b>AS</b> SOC: ROA AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>Swedish Patent and Registration Office and D&amp;B Dun &amp; Broadstreet database</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: correlações, regressões PTA: 2002</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que a percepção da gerência sobre o tipo de conectividade entre as unidades de negócios (alta, tecnológica, de clientes ou baixa) afeta o desempenho. <i>Control variables: firm size, industry.</i></p>
<p>SMJ200606</p> <p><i>Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization</i> Constantine S Katsikeas Saeed Samiee Marios Theodosiou</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre padronização da estratégia internacional de marketing e o desempenho de multinacionais.</p> <p><b>AS</b> SOC: desempenho em vendas, finanças e satisfação e retenção do consumidor AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional e perceptual</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>Swedish Patent and Registration Office and D&amp;B Dun &amp; Broadstreet database</i> UA: Organizacional NA: Organizacional AD: correlações, regressões PTA: transversal</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o grau de alinhamento entre padronização da estratégia internacional de marketing e o contexto ambiental (regulatório, tecnológico, costumes e tradições, características do consumidor, estágio do ciclo de vida do produto e intensidade competitiva) afetam o desempenho organizacional.</p>
<p>SMJ200607</p> <p><i>Internet companies' growth strategies: determinants of investment intensity and long-term performance</i> Thomas R Eisenmann</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: analisar os fatores determinantes da intensidade de investimentos em crescimento em empresas de internet e analisar as conseqüências em longo prazo de tais investimentos</p> <p><b>AS</b> SOC: retorno de longo prazo (valor de mercado dividido pelo capital levantado) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p><b>AFO</b> FD: <i>Morgan Stanley's May 2000 Internet IP Report</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: Quantitativa (regressões) PTA: 2000</p> <p><b>AFU</b> PAC/SC/PIC: Considera-se que o desempenho de longo prazo é influenciado por investimentos em marketing. Mediadores: status de primeiro entrante, participação em mercados WTA (atributos estruturais de mercados WTA ou <i>winner-take-all</i>). Moderadores: status de primeiro entrante, participação em mercados wta (atributos estruturais de mercados WTA ou <i>winner-take-all</i>) e variância de despesas de marketing não explicadas na primeira fase do estudo (resíduo de ofertas públicas iniciais). <i>Control variables: elapsed time since IPO, sales, profit, TOP VC backing, relative market share.</i></p>

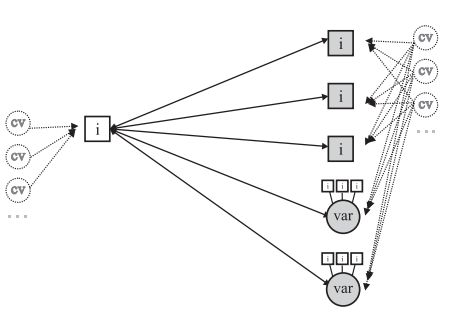
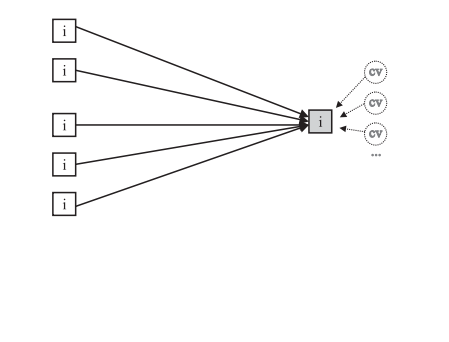
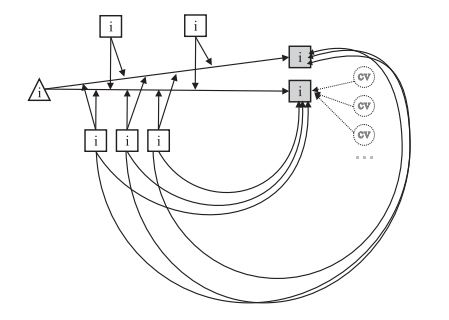
<p>SMJ200608</p> <p><i>Experience and scale and scope economies: trade-offs and performance in development</i></p> <p>Jeffrey T. Macher Christopher S. Boerner</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar de que forma o conhecimento criado pela experiência (economias de aprendizagem) e as economias de escala e de escopo afetam o desempenho.</p> <p>AS SOC: velocidade de término do projeto (quantidade de meses e quantidade de meses dividida pelo número de empregados)</p> <p>AR: técnico-operacional AT: processual</p> <p>AFO FD: <i>Data Edge Database</i> UA: projeto/programa NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1990-1999</p> <p>AFU PAC/SC/PIC Considera-se que o desempenho no desenvolvimento de produto é influenciado pelo tamanho (número de empregados <i>full-time</i>, número de áreas funcionais com pelo menos 20 empregados <i>full-time</i> e escopo ou número de áreas tecnológicas nas quais a afirma atua), diversidade tecnológica e experiência tecnológica. Considera-se, ainda, que o escopo interage com a experiência e influencia o desempenho.</p> <p><i>Control variables: number of clinical study centers and subjects involved in a drug development Project, drug novelty, public firm, country, age, customer percent business, phase experience, own firm projects, other firm therapeutic experience, therapeutic experience, phase, firm, year.</i></p>
	
<p>SMJ200609</p> <p><i>Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance</i></p> <p>Frank T. Rothaermel Michael A. Hitt Lloyd A. Jobe</p>	<p>Objetivo da pesquisa: testar a hipótese de que a integração vertical e a terceirização estratégica com o propósito de alcançar a integração parcial enriquece o portfólio de produtos e o sucesso dos produtos, além de contribuir para a vantagem competitiva e para o desempenho.</p> <p>AS SOC: vendas (rendimentos totais anuais) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p>AFO FD: <i>databases</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1994-1997</p> <p>AFU PAC/SC/PIC Considera-se que o grau de integração vertical e o nível de terceirização estratégica (quantidade de alianças estratégicas <i>out-house</i> e quantidade de alianças estratégicas <i>in e out-house</i>) afeta (a) a quantidade de produtos relacionados (tamanho do portfólio), (b) o sucesso de novos produtos e (c) o desempenho organizacional. Além disso, considera-se que a interação entre integração vertical e a terceirização estratégica afetam o portfólio da firma e que o portfólio da firma é mediador do relacionamento entre integração vertical, terceirização estratégica e sucesso de novos produtos e desempenho organizacional.</p> <p><i>Control variables: firm age, Herfindahl-Hirschman Index, Employees, patents, U.S. firms, public firm, dominant microcomputers, mergers and acquisitions.</i></p>
	
<p>SMJ200610</p> <p><i>Foreign and domestic ownership, business groups and firm performance: evidence from a large emerging market</i></p> <p>Sytse Douma Rejje George Rezaul Kabir</p>	<p>Objetivo da pesquisa: investigar o impacto da participação acionária institucional estrangeira e corporativa estrangeira sobre o desempenho de empresas emergentes</p> <p>AS SOC: ROA, Q Ratio (soma do valor de mercado e endividamento dividido pelo valor contábil dos ativos)</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional</p> <p>AFO FD: <i>Capitaline 2000 database</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: regressões PTA: 1999-2000</p> <p>AFU PAC/SC/PIC Considera-se que o desempenho é afetado pela participação acionária de gestores proprietários, corporações domésticas, corporações estrangeiras, instituições financeiras estrangeiras e instituições estrangeiras domésticas. Além disso, considera-se que a afiliação da firma é um fator moderador da relação entre participação acionária de corporações domésticas e o desempenho.</p> <p><i>Control variables: sales (millions of rupees) and fir age (years).</i></p>
	

<p>SMJ200611</p> <p><b>Niche width revisited: organizational scope, behavior and performance</b></p> <p>Olav Sorenson Susan Mcevely Charlotte Rongrong Ren Raja Roy</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre especialismo, introdução de produtos e desempenho.</p> <p><b>AS</b> SOC: descontinuidades da produção (saída de mercado) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>corporate reports and public databases</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: Quantitativa (regressões) PTA: (a) 1975-1995 <i>machine tool manufacturing</i>; (b) 1980-1996 <i>computer workstation manufacturing</i> <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que o especialismo influencia a proporção inicial de novos produtos, a proporção de novos produtos que a firma introduz em nichos distintos e a probabilidade de que os novos produtos incorporem novas tecnologias. Considera-se, ainda, que a proporção de novos produtos é elemento mediador da relação entre especialismo e desempenho. GRAU DE ESPECIALISMO: (a) somatória do índice de Herfindahl para 12 categorias de produtos; (b) variância relativa dos preços. <b>CONTROL VARIABLES:</b> <i>firm age, entry year, firm size, market share, number of machine tools, number of workstations, density, proportion of new products, average product age.</i></p>
	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre dinamismo da indústria, estabilidade do CEO e desempenho da firma.</p> <p><b>AS</b> SOC: lucratividade (ROS, ROA, ROE) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Compustat UA: organizacional NA: organizacional AD: Quantitativa (regressões) PTA: 1955-1994 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a estabilidade do CEO (tempo de permanência) afeta o desempenho e que a relação é moderada pela mudança estratégica (ajustes anuais da alocação de recursos em equipamentos, P&amp;D, propaganda e quantidade de empregados). <b>CONTROL VARIABLES:</b> <i>Firm size, prior profitability, firm age, strategic changem, R&amp;D missing, adverstising missing, industry profitability, industry density, industry chabge mass, industry change mass x strategic change, decade (within-industry differences across time), CEO age, left-censored CEO.</i></p>
<p>SMJ200612</p> <p><b>How quickly do CEOs bcome obsolete? Industry dynamism, CEO tenure and company performance</b></p> <p>Andrew D Henderson Danny Miller Donald C Hambrick</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar decisões de desinvestimento de aquisições de baixo desempenho.</p> <p><b>AS</b> SOC: (a) ROA da aquisição menos o ROA da indústria; (b) ROA da aquisição relativo ao ROA da média da indústria AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Compustat UA: organizacional NA: organizacional AD: quantitativa (regressões) PTA: 1988-1998 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a possibilidade de desinvestimento de uma aquisição de baixo desempenho aumentará na presença de: um novo CEO, ambientes estáveis, aquisições de melhor desempenho e existência de recursos excedentes. <b>Control variables:</b> <i>inside director ratio, unrelated block-holders, relatedness, relative size, unrelated investment, divestment experience, unit industry divestiture.</i></p>
	<p>Objetivo da pesquisa: estudar decisões de desinvestimento de aquisições de baixo desempenho.</p> <p><b>AS</b> SOC: (a) ROA da aquisição menos o ROA da indústria; (b) ROA da aquisição relativo ao ROA da média da indústria AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Compustat UA: organizacional NA: organizacional AD: quantitativa (regressões) PTA: 1988-1998 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a possibilidade de desinvestimento de uma aquisição de baixo desempenho aumentará na presença de: um novo CEO, ambientes estáveis, aquisições de melhor desempenho e existência de recursos excedentes. <b>Control variables:</b> <i>inside director ratio, unrelated block-holders, relatedness, relative size, unrelated investment, divestment experience, unit industry divestiture.</i></p>
<p>SMJ200613</p> <p><b>De-commitment to losing strategic action: evidence from the divestiture of poorly performing acquisitions</b></p> <p>Mathew L A Hayward Katsuhiko Shimizu</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar decisões de desinvestimento de aquisições de baixo desempenho.</p> <p><b>AS</b> SOC: (a) ROA da aquisição menos o ROA da indústria; (b) ROA da aquisição relativo ao ROA da média da indústria AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Compustat UA: organizacional NA: organizacional AD: quantitativa (regressões) PTA: 1988-1998 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a possibilidade de desinvestimento de uma aquisição de baixo desempenho aumentará na presença de: um novo CEO, ambientes estáveis, aquisições de melhor desempenho e existência de recursos excedentes. <b>Control variables:</b> <i>inside director ratio, unrelated block-holders, relatedness, relative size, unrelated investment, divestment experience, unit industry divestiture.</i></p>
	

<p>SMJ200614</p> <p><b>CEO incentives, innovation, and performance in technology-intensive firms: a reconciliation of outcome and behavior-based incentive schemes</b></p> <p>Marianna Makri Peter J Lane Luis R Gomez-Mejia</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre a remuneração do CEO, a inovação e o desempenho em firmas intensivas em tecnologia.</p> <p><b>AS</b> SOC: valor de mercado (<i>market-to-book ratio</i>) AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: Compustat UA: organizacional NA: organizacional AD: Quantitativa (regressões) PTA 1992-1995 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a interação entre intensidade tecnológica (gastos anuais com P&amp;D), contribuição para a pesquisa científica (quantidade de referências das aplicações das patentes da firma em artigos científicos, dividida pela média de citações científicas para patentes da mesma classe), importância da inovação (quantidade de citações de patentes dos cinco anos anteriores é citada durante um ano, dividida pela quantidade de patentes de mesmo tipo), resultados financeiros (ROE), bônus (de curto e longo prazo) e incentivos totais (de curto e longo prazo) do CEO são preditores do desempenho de mercado. <i>CONTROL VARIABLES: firm size, CEO tenure, insiders, major individual owners, major corporate owners, # patents (log).</i></p>
	
<p>SMJ200701</p> <p><i>Performance consequences of new CEO 'outsiderness': moderating effects of preand post-succession contexts</i></p> <p>Ayse Karaevli</p>	<p>Objetivo da pesquisa: investigar a relação entre a origem do CEP e o desempenho pós-sucessão.</p> <p><b>AS</b> SOC: soma do Z-score do ROA e ROS com TSR (<i>total shareholder return</i>) desde a época da sucessão até 3 anos depois. AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>COMPUSTAT, u.s. Industry Outlook, U.S. Census of Manufacturers, Annual reports of Air Transport Association</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1972-2002 (for performance, 3 years periods) <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a origem externa (mudança contínua de novos CEOs com grande experiência no negócio para aqueles sem experiência) afeta o desempenho. Além disso, considera-se que o contexto ambiental e o contexto de desempenho são moderadores dessa relação. Contexto ambiental e contexto de desempenho: regressão de uma variável para cada ano sobre uma variável de rendimento por milhas de assento disponível; abrangência de mercado; coeficiente de regressão dividido pelo valor médio da variável dependente; desempenho da firma pré-sucessão; soma do Z-score do ROA e ROS com TSR (<i>total shareholder return</i>) desde a época da sucessão por dois anos antes do evento de sucessão; mudança estratégica pós sucessão; proporção de mudanças em equipes antes e após a sucessão. <i>Control Variables: organization age, organization size, NEW CEO age, NEW CEO educational background, NEW CEO functional background, Heckman value, industry number, time.</i></p>
	
<p>SMJ200702</p> <p><i>How national systems influence executive discretion: a study of CEO effects in three countries</i></p> <p>Craig Crossland</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar a influência do CEO sobre o desempenho em diferentes países.</p> <p><b>AS</b> SOC: ROA, ROS e crescimento nas vendas AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional <b>AFO</b> FD: <i>Datastream Advance 4.0 database</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: análise da variância PTA: 1988-2002 <b>AFU</b> PAC/SC/PIC Considera-se que a variância do desempenho atribuível ao CEO é influenciada pelo sistema de fatores nacionais (valores, estrutura de propriedade, práticas de governança) e que a variância do desempenho atribuível ao CEO é maior nos EUA do que em empresas alemãs e japonesas. Outros elementos da variância: ano, indústria, ano-indústria, firma.</p>
	

<p>SMJ200703</p> <p><i>Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry</i></p> <p>Dovev Lavie</p>	<p>Objetivo da pesquisa: revelar a contribuição multifacetada do portfólio de alianças para o desempenho de mercado.</p> <p>AS</p> <p>SOC: mudança anual do valor de mercado das ações da firma</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p>
	<p>AFO</p> <p>FD: Compustat database</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: correlações, regressões</p> <p>PTA: 1985, 1990-2001</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que o desempenho é influenciado por: (a) recursos de rede do portfólio de alianças dos parceiros; (b) nível de competitividade multilateral entre os parceiros na rede de alianças; (c) lucratividade relativa dos parceiros; (d) disponibilidade relativa de alianças alternativa. Considera-se, ainda, que a interação entre o nível de competição bilateral e o nível de competição multilateral são moderadores das relações (c) e (d).</p> <p><i>Resources of partners in the alliance portfolio: marketing network resources, financial network resources, human network resources, network prominence. Relative profitability: mean difference between the return on assets (ROA) of partners in the alliance portfolio and the focal firm's ROA in a given year. Relative alternatives: ratio of each partner's number of alliances with other focal firms to the number of alliances that each focal firm had with other partners, averaged across partners in the firm's alliance portfolio in a given year. Bilateral competition: percentage of matches between the firm's primary industry segment (4-digit SIC) and the primary industry segments of its partners. Multilateral competition: of squared proportions of partners' sales in each industry segment. Control variables: firm size, firm R&amp;D intensity, portfolio size, portfolio age, multi-partner alliance, portfolio internationalization, technology agreements, marketing agreements, tie multiplicity, joint ventures, strategic status, structural holes, network closure.</i></p>
<p>SMJ200704</p> <p><i>Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance</i></p> <p>Parthiban David</p> <p>Matt Bloom</p> <p>Amy J. Hillman</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a relação entre ativismo do investidor, responsividade gerencial e desempenho social corporativo</p> <p>AS</p> <p>SOC: Índice KLD de comunidade, diversidade, relações trabalhistas, meio ambiente e qualidade do produto</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica, social, ambiental-natural, técnico-operacional, política</p> <p>AT: racional, processual</p>
	<p>AFO</p> <p>FD: KLD Research &amp; Analytics, Inc.</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: regressões, correlações, HLM</p> <p>PTA: 1992-1998</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que o ativismo social dos acionistas influencia o desempenho social corporativo. Considera-se, também, que a importância do acionista (propriedade, afiliação e relação a questões sociais) influencia a responsividade gerencial ao ativismo social do acionista. Finalmente, considera-se que a aceitação de proposta motivada pelo ativismo social de um acionista está associada ao desempenho social corporativo posterior.</p> <p><i>RESPONSIVENESS: ordered categorical variable. Activism: shareholder proposals on IRRC publication. PROPONENT OWNERSHIP: dummy variable; SHAREHOLDER GROUP AFFILIATION: dummy variable. STAKEHOLDER ISSUE: if regards to primary stakeholders or not (dummy). CONTROL VARIABLES: industry CSP, sales, ROA, Jensen's Alpha, Tobin's Q, Institutional ownership, outside directors.</i></p>
<p>SMJ200705</p> <p><i>Firm, strategic group, and industry influences on performance</i></p> <p>Jeremy C. Short</p> <p>David J. Ketchen, Jr.</p> <p>Timothy B. Palmer</p> <p>G. Tomas M. Hult</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estimar influências de firma, grupo estratégico e indústria sobre medidas de desempenho de curto e longo prazo.</p> <p>AS</p> <p>SOC: ROA, Tobin's Q, Altman's Z</p> <p>AR: econômica-financeira-mercadológica</p> <p>AT: racional</p>
	<p>AFO</p> <p>FD: Compustat database.</p> <p>UA: organizacional</p> <p>NA: organizacional</p> <p>AD: HLM, ANOVA, análise da variância, MANOVA</p> <p>PTA: 1993-1997</p> <p>AFU</p> <p>PAC/SC/PIC</p> <p>Considera-se que o desempenho é influenciado por fatores relativos à firma, aos grupos estratégicos e à indústria.</p>

<p>SMJ200706</p> <p><i>Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development</i></p> <p>G. Tomas M. Hult David J. Ketchen Jr Mathias Arrfelt</p>	<p>Objetivo da pesquisa: examinar a influência de uma cultura de competitividade e desenvolvimento de conhecimento sobre o desempenho da cadeia de suprimentos em diferentes contextos turbulentos de mercado.</p> <p>AS SOC: cycle time performance AR: técnico-operacional AT: processual AFO FD: survey UA: interorganizacional NA: interorganizacional AD: hierarchical regression and a parsimonious latent-variable interaction technique PTA: 1999 AFU PAC/SC/PIC</p>
<p>The diagram shows a path model. On the left, there are two latent variables labeled 'cst' (represented by hexagons) and one latent variable labeled 'var' (represented by a circle). Each 'cst' latent variable is measured by three observed variables (squares). The 'var' latent variable is measured by three observed variables (circles). Arrows indicate paths from the two 'cst' latent variables to the 'var' latent variable. There are also paths from the 'var' latent variable to three observed variables on the right, labeled 'cv'.</p>	<p><i>It's considered that culture of competitiveness (learning orientation, innovativeness orientation and entrepreneurial orientation) and knowledge development (knowledge acquisition, information distribution, shared meaning and achieved memory) both influence cycle time performance. It's considered that culture of competitiveness (learning orientation, innovativeness orientation and entrepreneurial orientation) interact with knowledge development (knowledge acquisition, information distribution, shared meaning and achieved memory) and influence cycle time performance. It's considered, too, that market turbulence is a moderator factor in the relationship between culture of competitiveness (learning orientation, innovativeness orientation and entrepreneurial orientation) and cycle time performance and knowledge development (knowledge acquisition, information distribution, shared meaning and achieved memory) and cycle time performance. Control variables: firm age, firm size.</i></p>
<p>SMJ200707</p> <p><i>The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: evidence from China's transition economy</i></p> <p>Haiyang Li Yan Zhang</p>	<p>Objetivo da pesquisa: estudar a influência de diversos tipos de recursos gerenciais sobre o desempenho de novos empreendimentos em uma economia em transição.</p> <p>AS SOC: desempenho relativo aos principais competidores nos últimos 3 anos = ROI, ROS, crescimento dos lucros, ROA, eficiência operacional, crescimento das vendas, fluxo operacional de caixa AR: econômica-financeira-mercadológica, técnico-operacional AT: racional AFO FD: survey UA: Organizacional NA: Organizacional AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC</p>
<p>The diagram shows a path model. On the left, there are two latent variables labeled 'var' (represented by circles) and one latent variable labeled 'i' (represented by a square). Each 'var' latent variable is measured by three observed variables (squares). The 'i' latent variable is measured by three observed variables (circles). Arrows indicate paths from the two 'var' latent variables to the 'i' latent variable. There are also paths from the 'i' latent variable to three observed variables on the right, labeled 'cv'.</p>	<p>Considera-se que a rede política do gerente e a experiência funcional do gerente afetam o desempenho dos novos empreendimentos. Além disso, considera-se que o nível de competição disfuncional e a estrutura da propriedade (estatal x não-estatal) são moderadores das relações anteriores.</p> <p><i>Control variables: venture size, venture age, type of industry, senior management team size, senior management industry experience, sales from new products (ratio).</i></p>
<p>SMJ200708</p> <p><i>Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation</i></p> <p>Yaping Gong Oded Shenkar Yadong Luo Mee-Kau Nyaw</p>	<p>Objetivo da pesquisa: desenvolver um modelo de mediação no qual a quantidade de parcerias em uma joint venture afeta o desempenho através da exaustividade do contrato e da cooperação.</p> <p>AS SOC: satisfação do CEO a respeito de: nível de vendas, participação de mercado, lucratividade, liderança em custo, gestão, qualidade da gestão, produtividade do trabalho, marketing, distribuição AR: econômica-financeira-mercadológica, técnico-operacional AT: perceptual AFO FD: survey UA: interorganizacional NA: interorganizacional AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC</p>
<p>The diagram shows a path model. On the left, there is one latent variable labeled 'i' (represented by a square) and two latent variables labeled 'var' (represented by circles). The 'i' latent variable is measured by three observed variables (squares). Each 'var' latent variable is measured by three observed variables (circles). Arrows indicate paths from the 'i' latent variable to both 'var' latent variables. There are also paths from both 'var' latent variables to three observed variables on the right, labeled 'cv'.</p>	<p><i>It's consider that contract completeness and inter-partner collaboration mediate the relationship between number of parents in a joint venture and joint venture performance.</i></p> <p><i>Control variables: parent formalization, parent dominance, cultural distance, localization, current capitalization.</i></p>

<p>SMJ200709</p> <p><i>The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters</i></p> <p>David J. Collis David Young Michael Goold</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: explorar até que ponto entre estrutura e tamanho de <i>corporate headquarters</i> são contingentes à estratégia corporativa, à propriedade e à regulação, e ao país de origem. Além disso, busca-se saber até que ponto o desempenho depende da estrutura e do tamanho.</p> <p>AS SOC: crescimento nas vendas, retorno aos acionistas, retorno sobre o capital empregado (ROCE), efetividade geral e efetividade de custo AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO FD: survey e databases UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: transversal AFU PAC/SC/PIC Considera-se que o tamanho da sede corporativa (proporção de empregados em relação ao total) influencia e é influenciado pelo desempenho. <i>Control variables: Corporate portfolio, corporate structure, ownership &amp; regulation, country.</i></p>
<p>SMJ200710</p> <p><i>The Impact of Membership in Competing Alliance Constellations: Evidence on the Operational Performance of Global Airlines</i></p> <p>Sergio G. Lazzarini</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar o impacto da participação em constelações de alianças competitivas.</p> <p>AS SOC: desempenho operacional = lucro resultante da ocupação da aeronave AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO FD: <i>World Air Transport Statistics by the International Air Trnaspot Association</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: correlações, regressões PTA: 1995-2000 AFU PAC/SC/PIC Considera-se que o desempenho é influenciado por: (a) tráfego agregado de passageiros da aliança; (b) diversidade de hubs internacionais da aliança; (c) capacidade relativa de assentos dos membros da aliança; (d) controle de hubs internacionais críticos pelos membros da aliança e (e) existência de elos bilaterais com membros da aliança com controle sobre tráfegos críticos de passageiros. <i>Control variables: carrier-specific attributes, "ego" network, multi-market contact, country-specific controls and year-0 specific controls.</i></p>
<p>SMJ200711</p> <p><i>Diversification and performance: evidence from East Asian firms</i></p> <p>Abhirup Chakrabarti Kulwant Singh Ishthiaq Mahmood</p> 	<p>Objetivo da pesquisa: estudar o impacto da diversificação sobre o desempenho de firmas operando em diferentes ambientes institucionais durante um período de relativa estabilidade e durante um choque econômico.</p> <p>AS SOC: ROA e mudança no ROA AR: econômica-financeira-mercadológica AT: racional AFO FD: <i>Osiris database</i> UA: organizacional NA: organizacional AD: regressões, correlações PTA: 1988-2003 AFU PAC/SC/PIC Considerou-se que o desempenho é influenciado pela diversificação e pela estabilidade econômica. Além disso, considerou-se que o desenvolvimento do ambiente institucional, a estabilidade econômica e a afiliação ao grupo de negócios moderam a relação entre diversificação e desempenho. <i>Control variables: firm size, age, debt ratio, credit ratio, pre-schockdummy variable.</i></p>

## APÊNDICE K

FREQÜÊNCIA DE USO DE CONCEITOS CLASSIFICADOS POR ATRIBUIÇÃO CAUSAL NO DESENHO AS PESQUISAS DOS ARTIGOS DO *CORPUS* DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS  
Nível de Análise Organizacional

PESQUISAS ESTRANGEIRAS	
FREQUENCIA DO USO DE CONCEITOS (Padrão de Atribuição Causal: independente)	
CONCEITO	Freqüência
A percepção da gerência sobre o tipo de conectividade entre as unidades de negócios (alta, tecnológica, de clientes ou baixa)	1
Abertura da firma em termos de busca externa de estratégias de inovação = "fôlego": combinação de 16 fontes de conhecimento ou informação para a inovação	1
Abertura da firma em termos de busca externa de estratégias de inovação = profundidade: grau de uso de 16 fontes de conhecimento ou informação para a inovação	1
Alavancagem de capital-humano da parceria	1
Ativismo social dos acionistas	1
Aumento histórico da alocação de recursos em marketing	1
Aumento histórico da alocação de recursos em P&D	1
Bônus (de curto e longo prazo) e incentivos totais (de curto e longo prazo) do CEO	1
Capacidade operacional (quantidade de profissionais dividida pela quantidade de parceiros)	1
Capacidade relativa de assentos dos membros da aliança	1
Capital social (betweenness centrality agregada) (perda de...)	1
CAPITAL SOCIAL = configuração, gestão e evolução do capital social de empresas empreendedoras	1
Capital social = níveis de capital social externo (tempo despendido pelo diretor da escola com stakeholders externos)	1
Capital social = níveis de capital social interno (estrutural, relacional e cognitivo)	1
Carisma da liderança estratégica (CEO)	1
Certificações do CEO (prêmios recebidos no passado)	2
Conformidade estratégica (estratégia de alocação de recursos comparada aos competidores locais)	1
Contribuição para a pesquisa científica (quantidade de referências das aplicações das patentes da firma em artigos científicos, dividida pela média de citações científicas para patentes da mesma classe)	1
Controle de hubs internacionais críticos pelos membros da aliança	1
Crescimento - % em dólares vendidos de um ano para o outro (D)	1
Densidade local do país (log do número de bancos/area)	1
Desempenho almejado do status da rede (uso da posição na rede como fonte de vantagem competitiva e de recursos) - histórica e social (D)	1
Desempenho auto-relativo (binário): lucro líquido antes de despesas extraordinárias, dividido pelos ativos no ano anterior à reafirmação (ROA t-1) menos o ROA dos dois anos anteriores à reafirmação (ROA t-2) (D)	1
Desempenho organizacional percebido (quatro questões a respeito de crescimento nas vendas, lucros, participação de mercado e ROI - return on investment em comparação a competidores desde a ascensão do CEO)	1
Desempenho socio-relativo (binário): ROA do ano anterior à adulteração menos o ROA médio da indústria para o mesmo ano (D)	1
Disparidade de remuneração do grupo de altos executivos (vertical em curto e longo prazo, horizontal em curto e longo prazo)	1
Dispersão de propriedade da equipe de alta direção original	1
Disponibilidade relativa de alianças alternativas para os parceiros na rede de alianças	1
Diversidade da rede de alianças	2
Diversidade de capacidades tecnológicas	1
Diversidade de hubs internacionais da aliança	1
Diversidade tecnológica	1
Diversificação	2
Downsizing	1
Embricamento na rede (medida de rede)	1
Especialização: especialização funcional (número médio de atribuições funcionais por membro do grupo fundador)	1
Estabilidade do CEO (tempo de permanência)	1
Estabilidade econômica	1
Estratégias de eficiência	1
Estratégias de flexibilidade	1
Estratégias mistas (flexibilidade e eficiência)	1
Estrutura de propriedade da equipe de alta direção original	1
Estrutura: formalização estrutural (quantidade de funções formalizadas em um novo empreendimento dividida pela quantidade máxima potencial de funções)	1
Existência de elos bilaterais com membros da aliança com controle sobre tráfegos críticos de passageiros.	1
Experiência de mercado (tempo)	1
Experiência do comprador em aquisições	1
Experiência funcional do gerente	1
Experiência tecnológica	1
Extensão de dependência da firma em relação à sua pré-adaptação tecnológica	1
Fatores relacionados à firma	3
Fatores relacionados à indústria	3



Fatores relacionados ao ano	2
Fatores relacionados ao CEO	1
Fatores relacionados aos grupos estratégicos	1
Gestão de RH	1
Gestão de stakeholders (desempenho do produto segurança e qualidade, desempenho nas relações com a comunidade, desempenho em diversidade, desempenho nas relações com empregados, desempenho ambiental)	1
Grau de alinhamento entre padronização da estratégia internacional de marketing e o contexto ambiental (regulatório, tecnológico, costumes e tradições, características do consumidor, estágio do ciclo de vida do produto e intensidade competitiva)	1
Grau de controle da equipe de alta direção original	1
Grau de integração vertical	1
Importância da inovação (quantidade de citações de patentes dos cinco anos anteriores é citada durante um ano, dividida pela quantidade de patentes de mesmo tipo)	1
Índice de contratação lateral (da parceria)	1
Inovatividade	1
Intensidade administrativa (número de executivos em um grupo fundador dividido pelo total de colaboradores)	1
Intensidade da análise estratégica (1 a 12): escolha da quantidade de análises aplicadas ao portfólio de investimentos	1
Intensidade tecnológica (gastos anuais com P&D)	1
Investimentos em ativos de TI: infraestrutura de TI	1
Investimentos em ativos de TI: investimentos estratégicos	1
Investimentos em ativos de TI: investimentos informacionais	1
Investimentos em ativos de TI: investimentos totais em ativos de TI	1
Investimentos em ativos de TI: investimentos transacionais	1
Liderança	1
Lucratividade relativa dos parceiros na rede de alianças	1
Média acumulada de retornos não-normais (foi considerada como medida prospectiva em relação ao futuro desempenho das aquisições) (D)	1
Média acumulada do retorno das ações 1992-1999 (D)	1
Narcisismo do CEO (destaque em fotos no relatório anual, destaque nos press releases da empresa, a dificuldade de acesso ao CEO, o uso verbal da primeira pessoa do singular em entrevistas, a diferença entre a remuneração monetária e não-monetária do CEO e o segundo executivo melhor remunerado)	1
Nicho de processo (nível de utilização de um conjunto distinto de conhecimentos a respeito de investimentos)	1
Nicho de produto (classificação industrial das ipos da firma em comparação com as outras firmas da amostra)	1
Nível de competitividade multilateral entre os parceiros na rede de alianças	1
Nível de especialização da firma	1
Nível de pre-adaptação tecnológica (pre-existência de patentes ou o conjunto de capacidades e conhecimentos disponíveis para cada firma)	1
Nível de terceirização estratégica (quantidade de alianças estratégicas <i>out-house</i> e quantidade de alianças estratégicas <i>in e out-house</i> )	1
O grau de alinhamento da configuração organizacional (estratégia* + estrutura**) *Estratégia: intensidade de propaganda, intensidade de P&D, eficiência da produção e operações na área de especialização, escopo das atividades, distribuição, eficiência da produção e operações fora da área de especialização. **Estrutura: tamanho, infraestrutura física, dispersão geográfica, gestão de contratos, relações horizontais interespecialização, relações verticais interorganizacionais.	1
Orientação para o mercado (orientação aos competidores, orientação aos consumidores, coordenação interfuncional)	1
Origem externa dos ceos (mudança contínua de novos ceos com grande experiência no negócio para ceos sem experiência)	1
Parcerias = efeito de envolvimento externo	1
Parcerias = efeito de envolvimento interno	1
Parcerias = tempo de entrada	1
Participação acionária de corporações domésticas	1
Participação acionária de corporações estrangeiras	1
Participação acionária de gestores proprietários	1
Participação acionária de instituições estrangeiras domésticas	1
Participação acionária de instituições financeiras estrangeiras	1
Participação acionária do CEO	1
Participação de mercado almejada - histórica e social - em dólares (D)	1
Posição na rede	1
Práticas de Recursos Humanos	1
Presença de especialistas em negócios na equipe de alta direção original	1
Pressões dos stakeholders da comunidade (nível de renda da comunidade; densidade populacional da comunidade; quantidade de membros remunerados em grandes organizações ambientais e conservacionistas)	1
Pressões regulatórias dos stakeholders da comunidade (registro de votos de membros proeminentes do Congresso ou registro de votos distritais; alocação de recursos orçamentários relacionados ao meio ambiente)	1
Processamento da informação de mercado (geração de informação, disseminação da informação, interpretação compartilhada)	1
Processos internos: conexão do gerente de qualidade ambiental com o gerente de fábrica	1
Processos internos: grau de inclusão de gerentes da qualidade ambiental em discussões a respeito de processos estratégicos	1
Processos internos: presença de componente ambiental na compensação salarial do gerente de fábrica	1
Processos internos: presença de componente ambiental na compensação salarial do gerente de qualidade ambiental	1
Proporção da remuneração do CEO proveniente de bônus	1
Proporção da remuneração do CEO proveniente de opções de ações	1
Propriedade externa (pública x não-pública) de firmas de serviços profissionais	1
Recursos: demanda por recursos	1

Recursos: disponibilidade de recursos	1
Recursos: recursos excedentes	1
Rede política do gerente	1
Remuneração do grupo de altos executivos (vertical em curto e longo prazo, horizontal em curto e longo prazo e total em curto e longo prazo)	1
Reputação (quantidade de clientes auditados: quantidade de artigos mencionando positivamente a firma)	1
ROA (D)	2
ROA da aquisição menos o ROA da indústria e ROA da aquisição relativo ao ROA da média da indústria (D)	1
ROE (D)	1
ROE ( <i>return-one-quitly</i> ) relativo ao desempenho almejado (histórico e social)	1
ROS (retorno sobre as vendas) (D)	1
Sinergia do conhecimento = a complementaridade entre a conectividade do conhecimento relativo a produto, a conectividade do conhecimento relativo a consumidores e a conectividade do conhecimento relativo à gestão	1
Sinergia do conhecimento = a conectividade do conhecimento relativo a produto	1
Sinergia do conhecimento = a conectividade do conhecimento relativo a consumidores	1
Sinergia do conhecimento = a conectividade do conhecimento relativo à gestão	1
Tamanho = escopo ou número de áreas tecnológicas nas quais a firma atua	1
Tamanho = número de áreas funcionais com pelo menos 20 empregados <i>full-time</i>	1
Tipo de afiliação das firmas de baixo desempenho nas economias emergentes	1
Tipo de análise estratégica para decisão de investimentos: ambiental	1
Tipo de análise estratégica para decisão de investimentos: empregabilidade/equidade	1
Tipo de análise estratégica para decisão de investimentos: investimento na comunidade	1
Tipo de análise estratégica para decisão de investimentos: relações de trabalho	1
Tipo de análise estratégica para decisão de investimentos: relações comunitárias	1
Tipo de ativo necessário à comercialização de uma nova tecnologia (genérico x especializado)	1
Tráfego agregado de passageiros da aliança	1
Turnover: desligamento voluntário	2
Turnover: índice geral de turnover	1
Vies psicológico conhecido como ignorância pluralística (percepções equivocadas sobre o compartilhamento de problemas) entre os membros da alta direção	1

PESQUISAS ESTRANGEIRAS	
FREQUENCIA DO USO DE CONCEITOS (Padrão de Atribuição Causal: moderadora)	
CONCEITO	Frequência
Afiliação ao grupo de negócios	1
Ambientes estáveis	1
Ano (ambiente)	2
Ano de fundação (de empresas empreendedoras)	1
Aquisições de melhor desempenho	1
Atuação em segmento de negócios da indústria biotecnológica	1
Bônus (de curto e longo prazo) e incentivos totais (de curto e longo prazo) do CEO	1
Buracos estruturais (structural holes)	1
Características do fundador (de empresas empreendedoras)	1
Competências organizacionais em TI	1
Complexidade do setor	1
Contexto ambiental: abrangência de mercado	1
Contexto ambiental: coeficiente de regressão dividido pelo valor médio da variável dependente.	1
Contexto ambiental: regressão de uma variável para cada ano sobre uma variável de rendimento por milhas de assento disponível.	1
Contexto de desempenho: desempenho da firma pré-sucessão = mudança estratégica pós-sucessão.	1
Contexto de desempenho: desempenho da firma pré-sucessão = proporção de mudanças em equipes antes e após a sucessão.	1
Contexto de desempenho: desempenho da firma pré-sucessão = soma do Z-score do ROA e ROS com TSR ( <i>total shareholder return</i> ) desde a época da sucessão por dois anos antes do evento de sucessão	1
Contribuição para a pesquisa científica (quantidade de referências das aplicações das patentes da firma em artigos científicos, dividida pela média de citações científicas para patentes da mesma classe)	1
Densidade da rede de comunicação (network density)	1
Densidade dos elos de amizade entre os membros da alta direção	1
Densidade local do país	1
Desempenho da firma-alvo relativo ao desempenho da firma-focal (ROA) (D)	1
Desenvolvimento do ambiente institucional	1
Diferença entre o desempenho real e o desempenho desejado (ROA) (D)	1
Diversificação de serviços da parceria	1
Diversificação geográfica da parceria	1
Embricamento da rede	2
Escopo do downsizing (amplo x estreito)	1
Estabilidade econômica	1
Estrutura da propriedade (estatal x não-estatal)	1
Estrutura de propriedade da equipe de alta direção original	1
Estruturas sociais (relações familiares e relações sociais anteriores)	1
Existência de recursos excedentes	1

Experiência dos executivos	1
Forma da aliança organizacional (joint venture ou contrato bilateral)	1
Gestão de RH	1
Grau de especialismo: (a) somatória do índice de Herfindahl para 12 categorias de produtos; (b) variância relativa dos preços.	1
Homogeneidade demográfica (educação, gênero, experiência) entre os membros da alta direção	1
Idade da firma	1
Importância da inovação (quantidade de citações de patentes dos cinco anos anteriores é citada durante um ano, dividida pela quantidade de patentes de mesmo tipo),	1
Incerteza ambiental	2
Índice geral de turnover	1
Intensidade tecnológica	1
Intensidade tecnológica (gastos anuais com P&D)	1
Interdependência organizacional (assimetria da dependência)	1
Interdependência organizacional (dependência conjunta = soma dos graus de dependência ou magnitude das trocas, quantidade de parceiros de troca, peso da parceria no negócio, etc.)	1
Localização da firma (de empresas empreendedoras)	1
Média acumulada de retornos não-normais (foi considerada como medida prospectiva em relação ao futuro desempenho das aquisições) (D)	1
Mudança estratégica (ajustes anuais da alocação de recursos em equipamentos, P&D, propaganda e quantidade de empregados)	1
Nível de competição bilateral	1
Nível de competição disfuncional	1
Nível de recursos excedentes (absoluto x relativo)	1
Novo CEO	1
O grau de controle da equipe de alta direção original	1
Origem institucional dos proprietários (investidores)	1
Participação em mercados wta (atributos estruturais de mercados WTA ou <i>winner-take-all</i> )	1
Proatividade do downsizing (proativo x reativo)	1
Quantidade de investimentos feitos pela firma	1
Resultados financeiros	1
Retorno das ações (D)	1
Roa (d)	1
ROA da aquisição menos o ROA da indústria e ROA da aquisição relativo ao ROA da média da indústria (D)	1
ROE (return on equity) (D)	2
Sinergia do conhecimento = a conectividade do conhecimento relativo a produto	1
Sinergia do conhecimento = a conectividade do conhecimento relativo a consumidores	1
Sinergia do conhecimento = a conectividade do conhecimento relativo à gestão	1
Sistema de fatores nacionais (valores, estrutura de propriedade, práticas de governança)	1
Status de primeiro entrante	1
Tamanho = escopo ou número de áreas tecnológicas nas quais a afirma atua	1
Tamanho dos grupos fundadores de novos empreendimentos	1
Terceirização estratégica	1
Tipo de economia (emergente x desenvolvida)	1
Variância de despesas de marketing não explicadas na primeira fase do estudo (resíduo de ofertas públicas iniciais).	1

PESQUISAS ESTRANGEIRAS	
FREQUENCIA DO USO DE CONCEITOS (Padrão de Atribuição Causal: mediadora)	
CONCEITO	Frequência
Capacidade financeira da firma,	1
Capacidade de P&D.	1
Clima social organizacional (confiança, cooperação, códigos compartilhados e linguagem)	1
Compartilhamento de conhecimento	1
Criatividade (ganho de prêmios e quantidade de prêmios residuais) de firmas de serviços profissionais de propriedade pública	1
Desempenho na função (perdas de) (D)	1
Desempenho operacional no trabalho: toneladas por hora de trabalho, e índices de acidentes de trabalho (D)	1
Eficácia do grupo	1
Elementos de embricamento estrutural (ações conjuntas, confiança, qualidade e escopo da troca de informação)	1
Participação em mercados WTA (atributos estruturais de mercados WTA ou <i>winner-take-all</i> )	1
Portfólio da firma	1
Proporção de novos produtos	1
Qualidade de ensino	1
Responsividade gerencial ao ativismo social do acionista	1
Responsividade organizacional	1
Status de primeiro entrante	1
Tamanho de firmas de serviços profissionais de propriedade pública (log de rendimentos globais)	1
Troca e combinação de conhecimento (INTERNOS)	1

PESQUISAS ESTRANGEIRAS	
FREQUENCIA DO USO DE CONCEITOS (Padrão de Atribuição Causal: dependente)	
CONCEITO	Frequência
<i>Altman's Z</i> (D)	1
Benefícios das parcerias em alianças = exposição de mercado (quantidade de publicações a respeito de parcerias na imprensa) (D)	1
Benefícios das parcerias em alianças = produtividade (quantidade de produtos certificados) (D)	1
Benefícios das parcerias em alianças = sucesso de Mercado (avaliado por especialistas) (D)	1
Carisma da liderança estratégica (CEO)	1
Citação de patentes de 1970 a 2004 ( <i>Weighted Citation Index</i> ) (D)	1
Compensação do CEO	2
COMPORTAMENTO: futura aquisição	1
Convergência-divergência estratégica da firma-focal em relação à firma-alvo e a outras firmas	1
Crescimento - % em dólares vendidos de um ano para o outro (D)	1
Crescimento do lucro de empresas empreendedoras (D)	1
Crescimento dos lucros (D)	1
Crescimento nas vendas (D)	3
Crescimento nas vendas (D)	1
Decisão de desinvestimento	1
Descontinuidades da produção (saída de mercado) (D)	1
Desempenho ambiental: nível de emissão de tóxicos das fábricas (D)	1
Desempenho em vendas, finanças e satisfação e retenção do consumidor (D)	1
Desempenho operacional = lucro resultante da ocupação da aeronave (D)	1
DESEMPENHO OPERACIONAL NO TRABALHO: toneladas por hora de trabalho, e índices de acidentes de trabalho (D)	1
Diferença entre o desempenho médio da indústria e o desempenho organizacional: retorno proporcionado ao acionista (total shareholder returns ou TSR) (D)	1
Diferença entre o desempenho médio da indústria e o desempenho organizacional: ROA (D)	1
Diferença entre o desempenho no ano anterior e o desempenho atual: retorno proporcionado ao acionista (total shareholder returns ou TSR) (D)	1
Diferença entre o desempenho no ano anterior e o desempenho atual: ROA (D)	1
Efetividade de custo (D)	1
Efetividade geral (D)	1
Eficiência operacional (D)	1
Estratégia da firma (índice de mudanças na alocação de recursos-chave, mudanças no portfólio de negócios de um ano para outro e a quantidade e tamanho das aquisições, o peso dos rendimentos provenientes das aquisições no total da firma)	1
Fluxo operacional de caixa (D)	1
Índice KLD de comunidade, diversidade, relações trabalhistas, meio ambiente e qualidade do produto (D)	1
Inovação: INNIFIRM: proporção de negócios gerados relativos a produtos novos para a firma (D)	1
Inovação: INNIMP: proporção de negócios gerados relativos a aperfeiçoamentos de produtos. (D)	1
Inovação: INNWORLD: proporção de negócios gerados relativos a produtos novos para o mercado (D)	1
Inovação= citação de patentes realizadas depois da realização da aliança feita por patentes posteriores (em quatro- anos) (D)	1
Lucratividade (D)	1
Lucro anual em dólares (D)	1
Lucro bruto (rendimentos menos custos dos produtos vendidos) (D)	1
Lucro líquido dividido pela capacidade anual total do teatro (D)	1
Média (dois anos) do retorno proporcionado ao acionista ( <i>Total shareholder returns</i> ou <i>TSR</i> ) (D)	1
Média (dois anos) do valor de mercado da firma ( <i>Market-to-book</i> ou <i>MTB</i> ) (D)	1
Média acumulada do retorno das ações 1992-1999 (D)	1
Média anual de crescimento do emprego de empresas empreendedoras (D)	1
Média anual de desligamento (D)	1
Média de receitas em milhões de dólares nos anos "t" e "t+1" (D)	1
Mudança anual do valor de mercado das ações da firma	1
Mudança no ROA	1
O sucesso de novos produtos	1
Ocupação (do hotel) em relação aos competidores durante um mês (D)	1
Participação de mercado (D)	1
Persistência da lucratividade relativa (ROA relativo à economia como um todo) (D)	1
Persistência da lucratividade relativa (ROA relativo à indústria) (D)	1
Persistência estratégica (baixo nível de diversificação de mercado (quantidade de segmentos nos quais a firma compete e a contribuição relativa de cada segmento) e diversificação geográfica (índice de exportações em relação ao total de vendas; ativos de exportações em relação ao total de ativos; quantidade de países que têm subsidiárias)	1
Posição na Rede = grau de risco e incerteza de um portfólio de elos	1
Probabilidade de adulteração contábil.	1
Probabilidade de que os novos produtos incorporem novas tecnologias	1
PRODUTIVIDADE DA LOJA (1) vendas por empregado (D)	2
PRODUTIVIDADE DA LOJA (2) mudança na produtividade = comparação entre as vendas por empregado no ano anterior e posterior à coleta de dados do <i>turnover</i> (D)	1
PRODUTIVIDADE DA LOJA (3) mudança nas vendas = mudança nas vendas mensuradas em dólar no ano anterior e posterior à coleta de dados do <i>turnover</i> (D)	1
Proporção de novos produtos que a firma introduz em nichos distintos	1

Proporção inicial de novos produtos	1
<i>Q Ratio</i> (soma do valor de mercado e endividamento dividido pelo valor contábil dos ativos) (D)	1
Quantidade de ofertas iniciais de ações ( <i>ípos</i> ) em cada empreendimento de capital do portfólio da firma (D)	1
Quantidade de produtos relacionados (tamanho do portfólio)	1
Remuneração do CEO (salário, bônus, opções de ações, <i>granted value</i> e remuneração total)	1
Rendimento das entradas (teatro) dividido pela capacidade anual total do teatro (D)	1
Rendimento de novos produtos/serviços (D)	1
Rendimentos por profissional (firma de serviços profissionais) (D)	1
Resultados dos estudantes em matemática e leitura (mudança entre 2000 e 2002) (D)	1
Retorno aos acionistas (D)	1
Retorno das ações (D)	1
Retorno de longo prazo (valor de mercado dividido pelo capital levantado) (D)	1
Retorno proporcionado ao acionista (total shareholder returns ou TSR) (diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real) (D)	1
RETORNO operacional (D)	1
Retorno Operacional sobre as vendas (D)	1
Retorno Operacional sobre o capital (D)	1
Retorno sobre o capital empregado (ROCE) (D)	1
Risco ajustado de desempenho ( <i>Risk-adjusted performance</i> ou <i>RAP</i> ) definido como o retorno médio mensal, mensurado como a porcentagem ajustada de mudança no valor de mercado de fundos (D)	1
ROA (D)	16
ROA diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real (D)	1
<i>ROA-Book</i> (Retorno sobre Ativos Contábeis) (D)	1
<i>ROA-Market</i> (Retorno sobre Ativos de Mercado) (D)	1
ROE (D)	9
ROI + ROA + ROE (D)	1
ROIC (Retorno sobre o capital investido) (D)	1
ROS (retorno sobre as vendas) (D)	6
Satisfação da firma com: competitividade de preço, suporte e services, flexibilidade na produção, qualidade do produto, inovações do produto, média do índice de preços passada; média da mudança do índice de preços passada, média do índice de defeitos, aperfeiçoamento do índice de defeitos (D)	1
Soma do Z-score do ROA e ROS com TSR ( <i>total shareholder return</i> ) desde a época da sucessão até 3 anos depois (D)	1
Taxa de crescimento: mudança anual de rendimentos durante um período de 3 anos (D)	1
Taxas de patenteamento de empresas empreendedoras (D)	1
Tempo de retorno esperado (em ROA) (D)	1
<i>Tobin's Q</i>	1
<i>Tobin's Q</i> considerado como uma medida de valor de mercado (D)	2
<i>Toxics Release Index</i> = $\text{Log} [1 + \sum (E_i / r_{qij})]$ (D)	1
Valor de mercado ( <i>market-to-book ratio</i> ) (D)	1
Vantagem na lucratividade relativa (ROA relativo à economia como um todo) (D)	1
Vantagem na lucratividade relativa (ROA relativo à indústria) (D)	1
Velocidade de término do projeto (quantidade de meses e quantidade de meses dividida pelo número de empregados) (D)	1
Vendas (rendimentos totais anuais) (D)	1

## APÊNDICE L

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DOS ARTIGOS DO  
*CORPUS DE PESQUISAS BRASILEIRAS*

- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, Rosilene. Unpacking Firm Effects: Modeling Political Alliances in Variance Decomposition of Firm Performance in Turbulent Environments. RAC. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. Especial, p. 41-64, 2005.
- BEDANI, Marcelo. Efetividade das Equipes de Trabalho: Clima Organizacional como Variável Preditora do Desempenho. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- BERTUCCI, J. L. O. . Ambiente, Estratégia e Performance Organizacional no Setor Industrial e de Serviços. RAE. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. no. 3, p. 10-24, 2005.
- BRITO, Eliane Pereira Zamith; BRITO, Luis Artur Ledur. Tamanho e Desempenho Financeiro. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- BRITO, Eliane Pereira Zamith; CAMPOS, Luis Alexandre ; BRITO, Luis Artur Ledur ; THOMAZ, Jose Carlos . Reputação corporativa e desempenho: Uma análise empírica no setor bancário. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- BRITO, L. A. L. ; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de . A influência do país de origem no desempenho das empresas. RAC. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, 2005.
- BRITO, L. A. L. ; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de . Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. RAC. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 65-85, 2005.
- BRITO, Luiz Artur Ledur. A Multi level Analysis of Firm Performance – the Effect of Firm Size. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- CAMPOS, Taiane. L. C. . Estrutura de Propriedade e Desempenho Econômico; uma avaliação empírica para as empresas de capital aberto no Brasil. RAUSP. *Revista de Administração*, v. 41, p. 369-380, 2006.
- CASTANHAR, José Cezar; DIAS, João Ferreira; ESPERANÇA, José Paulo. Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de Dois Estudos de Caso. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- CASTRO, Eduardo Côrtes de; FIGUEIREDO, Paulo Negreiros. Aprendizagem tecnológica compensa? Implicações da acumulação de competências tecnológicas para o aprimoramento de performance técnico-econômica em uma unidade de aciaria no Brasil (1997-2001). RAC. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 39, ano 0, p. 109-133, maio./ 2005.
- CLARO, D. P. ; CLARO, P.B.de O. ; ZYLBERSZTAJN, D. . Relationship marketing strategies: when buyer and supplier follow different strategies to achieve performance. RAC. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, p. 35-60, 2005.
- CORREA, Elisabeth Aparecida; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Cultura de Aprendizagem e Desempenho em Organizações. Validação de Escala de Medida e Análise de Suas Relações. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- DIAS, Alexandre Teixeira. Relações entre Tamanho, Diversificação, Gestão de Recursos, Participação de Mercado e Desempenho Organizacional de Companhias Brasileiras de Capital Aberto. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- DIAS, Alexandre Teixeira; GONÇALVES, Marcio Augusto. O Papel Mediador das Estratégias Corporativas nas Relações entre Ambiente e Desempenho. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- DINIZ PEREIRA, Breno Augusto. Identificação de Fatores Determinantes do Desempenho das Empresas inseridas em Redes Horizontais. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- FENSTERSEIFER, J. E. ; WILK, Eduardo de Oliveira . Visão da Firma Baseada em Recursos, Clusters e Performance. Um Estudo no Setor Vitivinícola do RS. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha ; FLEURY, M. T. L. ; MILLS, J. F. . Construindo um diálogo entre competências, recursos e desempenho organizacional. RAE. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, p. 48-65, 2006.
- FISCHER, Bruno Brandão. Relação entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

FONTANELLE, Caio; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amélia. A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

GARRIDO, Ivan Lapuente. A Relação entre Orientação para Mercado Externo, Performance Internacional e Estratégias de Internacionalização. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GOLDSZMIDT, R. G. B. ; BRITO, L. A. L. ; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de . O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. RAE. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, p. 12-23, 2007.

GOLDSZMIDT, Rafael Guilherme Burstein; BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Países ou empresas competitivas? Uma análise exploratória da relação entre desempenho das firmas e competitividade das nações. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GONÇALVES, André Ribeiro; QUINTELLA, Rogério H. The Role of internal and external factors in the performance companies and its evolution between 1990 and 2003. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 0, p. 117-136, 2006.

GONÇALVES, André Ribeiro; QUINTELLA, Rogério Hermida. Contribuição dos fatores internos e externos para o desempenho das empresas brasileiras e sua evolução na última década. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GOSLING, Marlusa; FERREIRA LANNA, Marcio Augusto Magalhães. A Influência da Qualidade das Incubadoras e da Formulação Estratégica dos Empreendimentos Incubados no Desempenho Empresarial. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GRZEBIELUCKAS, Cleci ; ALBERTON, Anete ; MARCON, Rosilene ; KRUGER, Rogério Edson . Exploring Stakeholder Contracting Effects on Firm Performance. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

GRZEBIELUCKAS, Cleci; MARCON, Rosilene; ALBERTON, Anete. A Estratégia de Diversificação e sua Influência na Performance: Uma Análise Empírica em Companhias Abertas no Brasil. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

KLOTZLE, M. C. ; THOMÉ, Cristiane Caires . Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. RAUSP. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, p. 339-346, 2006.

LIMA FARIA, Luiz Henrique; BRANDÃO, Marcelo Moll; GOMES E SILVA, Victor. Uma Contribuição ao Estudo da Mensuração da Performance Através de suas Componentes de Variância: Introduzindo a Variável Explanatória Grupo Estratégico. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

MELLO, Rodrigo Bandeira de ; MARCON, R. . Heterogeneidade do Desempenho de empresas em ambientes turbulentos. RAE. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo - FGV, v. 46, n. 2, p. 1-16, 2006.

MIELE, M. ; ZYLBERSZTAJN, D. . Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na serra Gaúcha. RAUSP. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 330-341, 2005.

MORAES, Edmilson Alves de. Análise do Desempenho de Empresas Utilizando Modelos de Componentes de Variância. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

NASSER-CARVALHO, Luiz Felipe . Cognição em Organizações: Complexidade Cognitiva e Seus Impactos no Desempenho Organizacional. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

OMAKI, Eduardo Tadayoshi. Recursos Intangíveis e Desempenho em Grandes Empresas Brasileiras: Avaliações dos Recursos Intangíveis como Estimador de Medidas de Desempenho Financeiras. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

PERIN, Marcelo Gattermann ; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann ; HOOLEY, G. J. . Impacto dos Recursos da Empresa na Performance de Inovação. RAE. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, p. 46-58, 2007.

PILATI, Ronaldo ; BORGESANDRADE, Jairo e . Comprometimento no Trabalho, Motivação e Estratégias de Aplicação como Preditores de Efetividade de Treinamento. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

ROGERS, Pablo ; Mendes-da-Silva, Wesley ; PAULA, Germano Mendes de . Efeitos da Estratégia de Diversificação no Desempenho das Indústrias Brasileiras: um estudo de companhias de capital aberto no período de 1997 a 2001. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

RUSSO, Giuseppe; MACEDO-SOARES, T. Diana L. van Eduard. Benefícios Essenciais das Alianças Estratégicas no Modelo de Co-Opetição entre Empresas Aéreas: Resultados de Análise Empírica e Proposta Preliminar de Indicadores de Desempenho. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SALLES, Helena Kuerten de ; DELLAGNELO, E. H. L. . A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão ; BATOS, Antônio Virgílio B ; RODRIGUES, Ana Carolina Aguiar . Comprometimento e Entrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SCHMIDT, Flávia de Holanda. O Impacto das Estratégias Colaborativas na Indústria de Transporte Aéreo. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SILVA, J. F. ; MOTTA, P. C. M. ; COSTA, L. S. V. . Coalinhamento entre Estratégias Competitivas e Colaborativas e Desempenho de Empresas. RAE. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, p. 26-45, 2007.

SOARES, Francisco de Assis ; ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de ; SAMPAIO, Jossandra . A Relação entre a Evidenciação Ambiental e a Performance Econômica na Indústria Siderúrgica Brasileira. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SOUTO, Solange de Oliveira; REGO, José Arménio. Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SOUZA LEÃO, Daniella Arruda Falcão de. Coopetição: tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria de cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SOUZA NETO, A. F. ; CORDEIRO, Adriana Tenório . Orientação Empreendedora, Incubação e Redes de Empresas vis-à-vis Competências Mercadológicas e Desempenho: um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SPERS, Renata Giovino; WRIGHT, James Terence Coulter . Mercado de Bens Populares no Brasil: Desempenho e Estratégia das Empresas. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

VEIT, Mara Regina; GONÇALVES FILHO, Cid. Mensuração do Perfil do Potencial Empreendedor e seu Impacto no Desempenho das Pequenas Empresas. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.



## APÊNDICE M

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DOS ARTIGOS DO *CORPUS* DE PESQUISAS ESTRANGEIRAS

- Agle, B. R., Nagarajan, N.J., Sonnenfeld, J.A. & Srinivasan, D. (2006) Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management teams' perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1): 161–174.
- Aral, S. & Weill, P. (2007) IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation. *Organization Science*, 18: 763-780.
- Barnett, M.L. & Salomon, R.M. (2006) Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27 (11): 1101–1122.
- Baum, J.A.C., Rowley, T.J., Shipilov, A.V., & Chuang, Y.T. (2005) Dancing with strangers: Aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners. *Administrative Science Quarterly*, 50: 536-575.
- Bercovitz, J., Jap, S.D. & Nickerson, J.A. (2006) The Antecedents and Performance Implications of Cooperative Exchange Norms. *Organization Science*, 17(6): 724-740.
- Bommer, W.H., Dierdorff, E.C. & Rubin, R.S. (2007) Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50(6): 1481-1494.
- Bonardi, J., Holburn, G. & Vanden Berg, R.G. (2006) Nonmarket strategy performance: Evidence from U.S. electric utilities. *Academy of Management Journal*, 49(6): 1209-1228.
- Boone, C., van Olfen, W. & van Witteloostuijn, A. (2005) Team Locus-of-Control Composition, Leadership Structure, Information Acquisition, and Financial Performance: A Business Simulation Study. *Academy of Management Journal*, 48: 889-909.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007) Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5): 1217–1234.
- Cattani, G. (2005) Pre-adaptation, Firm Heterogeneity and Technological Performance: A Study on the Evolution of Fiber Optics, 1970-1995. *Organization Science*, 16(6): 563-580.
- Chacar, A. & Vissa, B. (2005) Are emerging economies less efficient? Performance persistence and the impact of business group affiliation. *Strategic Management Journal*, 26(10): 933–946.
- Chakrabarti, A., Singh, K. & Mahmood, I. (2007) Diversification and performance: Evidence from East Asian firms. *Strategic Management Journal*, 28: 101–120.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D.C. (2007) It's all about me: Narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52: 351-386.
- Collins, C. J. & Smith, K.G. (2006) Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Coombs, J.E. & Gilley, K.M. (2005) Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: main effects and interactions with financial performance. *Strategic Management Journal*, 26(9): 827-40.
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51: 1-28.
- Crossland, C. & Hambrick, D.C. (2007) How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28: 767-789.
- David, P., Bloom, M. & Hillman, A. (2007) Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance. *Strategy Management Journal*, 28: 91–100.
- Desarbo, W.S., Di Benedetto, A., Song, M. & Sinha, I. (2005) Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainties, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26: 47-74.

- Douma, S.W., George, R. & Kabir, M.R. (2006) Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: Evidence from a large merging market. **Strategic Management Journal**, 27(7): 637-657.
- Ebben, J.J. & Johnson, A.C. (2005) Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. **Strategic Management Journal**, 26: 1249-1259.
- Echols, A. & Tsai, W. (2005) Niche and performance: the moderating role of network embeddedness. **Strategic Management Journal**, 26(3): 219-238.
- Eisenmann, T. R. (2006) Internet Companies' Growth Strategies: Determinants of Investment Intensity and Long-Term Performance. **Strategic Management Journal**, 27 (12): 1183-1204.
- Ellis, A.P.J. (2006) System breakdown: The role of mental models and transitive memory in the relationship between acute stress and team performance. **Academy of Management Journal**, 49(3): 576-589.
- Espinosa, J. A., Kraut, R.E., Slaughter, S.A., Lerch, J.F. & Herbsleb, J.D. (2007) Familiarity, Complexity, and Team Performance in Geographically Distributed Software Development. **Organization Science**, 18: 613-630.
- Fang, Y., Wade, M., Delios, A. & Beamish, P. (2007) International Diversification, Subsidiary Performance and The Mobility Of Knowledge Resources. **Strategic Management Journal**, 28: 1-12.
- George, G. (2005) Slack resources and the performance of privately held firms, **Academy of Management Journal**, 48, 661-676.
- Goerzen, A. & Beamish, P. (2005) The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 26: 333-354.
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y. & Nyaw, M. (2007) Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. **Strategic Management Journal**, 28(10): 1021-1034.
- Goold, M., Young, D. & Collis, D. (2007) The Size, structure, and performance of corporate headquarters, **Strategic Management Journal**, 28: 383-405.
- Greenwood, R., Li, S.X., Prakash, R. & Deephouse, D.L. (2005) Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms. **Organization Science**, 16(6): 661-673.
- Gulati, R. & Sytch, M. (2007) Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. **Administrative Science Quarterly**, 52: 32-69.
- Haas, M. R. & Hansen, M. T. (2005) When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. **Strategic Management Journal**, 26: 1-24.
- Haleblian, J., Kim, Y. & Rajagopalan, N. (2006) The influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: Evidence from the U.S. commercial banking industry. **Academy of Management Journal**, 49(2): 357-370.
- Harris, J. & Bromiley, P. (2007) Incentives to Cheat: The Influence of Executive Compensation and Firm Performance on Financial Misrepresentation. **Organization Science**, 18: 350-367.
- Hayward, M.L.A. & Shimizu, K. (2006) De-commitment to losing strategic action: evidence from the divestiture of poorly performing acquisitions. **Strategic Management Journal**, 27 (6): 541-557.
- Henderson, A.D., Miller, D. & Hambrick, D.C. (2006) How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. **Strategic Management Journal**, 27: 447-460.
- Hoang, H., Rothaermel, F.T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. **Academy of Management Journal**, 48 (2): 332-345.
- Hough, J.R. (2006) Business segment performance redux: a multilevel approach. **Strategic Management Journal**, 27(1): 45-61.
- Hult, G.T.M., Ketchen Jr., D.M. & Arrfelt, M. (2007) Strategic Supply Chain Management: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Management. **Strategic Management Journal**, 28 (10), 1035-1052.
- Hunter, L.W. & Thatcher, S.M.B. (2007) Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. **Academy of Management Journal**, 50(4): 953-968.
- Joshi, A., Liao, H., & Jackson, S. E. (2006). Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay. **Academy of Management Journal**, 49, 459-481.

- Kacmar, K. M., Andrews, M.C., Van Rooy, D.L. & Steilberg, R.C. (2006) Sure everyone can be replaced ... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1): 133–144.
- Karaevli, A. (2007) Performance Consequences of New CEO "Outsiderness": Moderating Effects of Pre- and Post-Succession Contexts. *Strategic Management Journal*, 28: 681-706.
- Kassinis, G. and Vafeas, N. (2006) Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1): 145-159.
- Katsikeas, C.S., Samiee, S. & Theodosiou, M. (2006) Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27: 867-90.
- Kor, Y., Leblebici, H. (2005) How Do Interdependencies Among Human-Capital Deployment, Development, And Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance? *Strategic Management Journal*, 26: 967-985.
- Kor, Y.Y. & Mahoney, J.T. (2005) How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5): 489-496.
- Krishnan, R., Martin, X. & Noordhaven, N.G. (2006) When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5): 894-917.
- Kroll, M., Walters, B.A. & Le, S.A. (2007) The impact of board composition and top management team ownership structure on post-IPO performance in young entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 50(5): 1198–1216.
- Labianca, G., Moon, H. & Watt, I. (2005). When is an hour not sixty minutes? Deadlines, temporal schemas, and individual and group task performance. *Academy of Management Journal*, 48, 677-694.
- Laursen, K. & Salter, A. (2006) Open for Innovation: The role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2): 131-150.
- Lavie, D. (2007) Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187-1212.
- Lavie, D., Lechner, C. & Harbir, S. (2007) The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances. *Academy of Management Journal*, 50(3): 578–604.
- Lazzarini, S.G. (2007) The impact of membership in competing alliance constellations: evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, 28: 345-367.
- Leana, C. & Pil, F. (2006) Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 13(3): 1-14.
- Li, H. & Zhang, Y. (2007) The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28: 791-804.
- Love, G. E. & Nohria, N. (2005) Reducing Slack: The Performance Consequences of Downsizing by Large Industrial Firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*, 26(12): 1087-1108.
- Luo, X. & Chung, C. (2005) Keeping It All in the Family: The Role of Particularistic Relationships in Business Group Performance during Institutional Transition. *Administrative Science Quarterly*, 50: 404-439.
- Macher, J. T. & Boerner, C. S. (2006) Experience and scale and scope economies: trade-offs and performance in development. *Strategic Management Journal*, 27(9): 845.
- Makri, M., Lane, P.J. & Gomez-Mejia, L. (2006) CEO Incentives, innovation, and performance in technology-intensive firms. *Strategic Management Journal*, 27(11): 1057-1080.
- Mathieu, J.E. & Schulze, W. (2006) The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal*, 49(3): 605–619.
- Maurer, I. & Ebers, M. (2006) Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51(2):262–292.
- Mayer, K.J. & Nickerson, J.A. (2005) Antecedents and Performance Implications of Contracting for Knowledge Workers: Evidence from Information Technology Services. *Organization Science* 1(3): 225-242.
- Mayer, R.C. & Gavin, M.B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874-888.

- McNamara, G., Aime, F., & Vaaler, P. (2005) Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A response to Hawawini, Subramanian, and Verdin. **Strategic Management Journal**, 26: 1075-1081.
- Mehra, A., Dixon, A., Brass, D.J., & Robertson, B. (2006) The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation. **Organization Science**, 17(1): 64-79.
- Miller, S.R. & Eden, L. (2006) Local density and foreign subsidiary performance. **Academy of Management Journal**, 49(2): 341-355.
- Moran, P. (2005) Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. **Strategic Management Journal**, 26(12):1129-1151.
- Park, K.M. (2007) Antecedents of Convergence and Divergence in Strategic Positioning: The Effects of Performance and Aspiration on the Direction of Strategic Change. **Organization Science**, 18(3): 386-402.
- Payne, G. T. (2006) Examining Configurations and Firm Performance in a Suboptimal Equifinality Context. **Organization Science** 17: 756-770.
- Pehrsson, A. (2006) Business relatedness and performance: a study of managerial perceptions. **Strategic Management Journal**, 27 (3): 265-82.
- Porath, C.L. & Erez, A. (2007) Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. **Academy of Management Journal**, 50(5): 1181-1197.
- Quigley, N.R., Tesluk, P.E., Locke, E.A. & Bartol, K.M. (2007) A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance. **Organization Science**, 18: 71-88.
- Raver, J.L., & Gelfand, M.J. (2005). Beyond the individual victim: Linking sexual harassment, team processes, and team performance. **Academy of Management Journal**, 48(3), 387-400.
- Rothaermel, F., & Hill, C. W. (2005) Technological discontinuities and complementary assets: A longitudinal study of industry and firm performance. **Organization Science**, 16(1): 52-70.
- Rothaermel, F.T., Hitt, M.A. & Jobe, L.A. (2006) Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolios, new product success, and firm performance. **Strategic Management Journal**, 27 (11): 1033-1056.
- Russo, M.V., & Harrison, N.S. (2005). Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry. **Academy of Management Journal**, 48(4), 582-593.
- Sampson, R.C. (2007) R&D alliances and firm performance. The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. **Academy of Management Journal**, 50(2): 364-386.
- Sanders, W.G. & Hambrick, D.C. (2007) Swinging for the fences: The effects of CEO stock options on company risk taking and performance. **Academy of Management Journal**, 50(5): 1055-1078.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., Johnson, J.J., & Lockhart, D. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. **Academy of Management Journal**, 48, 594-606.
- Shaw, J.D., Gupta, N. & Delery, J.F. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. **Academy of Management Journal**, 48(1): 50-68.
- Shipilov, A.V. (2006) Network strategies and performance of Canadian investment banks. **Academy of Management Journal**, 49(3): 590-604.
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Palmer, T.B., & Hult, T. (2007) Firm, strategic group, and industry influences on performance. **Strategic Management Journal**, 28: 147-167.
- Siegel, P. & Hambrick, D.C. (2005) Pay disparities within top management groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of high-technology firms. **Organization Science**, 16 (3): 259-274.
- Sine, W.D., Mitsuhashi, H. & Kirsch, D.A. (2006) Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. **Academy of Management Journal**, 49(1): 121-132.
- Sorenson, O., McEvily, S., Ren, C. R., & Roy, R. (2006) Niche width revisited: Organizational scope, behavior and performance. **Strategic Management Journal**, 27(10): 915-936.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. & Locke, E.A. (2006) Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, 49(6): 1239-1251.

- Sun, L., Aryee, S. & Law, K.S. (2007) Highperformance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3): 558–577.
- Tanriverdi, H. & Venkatraman, N. (2005) Knowledge, Relatedness and Performance of Multibusiness. Firms. *Strategic Management Journal*, (26): 97-119.
- Van der Vegt, G.S. & Bunderson, J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48: 532-547.
- Vera D. & Crossan M. (2005) Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16(3): 203–224.
- Von Nordenflycht, A. (2007) Is public ownership bad for professional service firms? Ad agency ownership, performance, and creativity. *Academy of Management Journal*, 50(2): 429–445.
- Voss, Z.G., Cable, D.M. & Voss, G.B. (2006) Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About "Who We Are?" *Organization Science*, 17(6): 741-755.
- Wade, J. B., Porac, J.F., Pollock, T.G. & Graffin, S.D. (2006) The burden of celebrity: The impact of CEO certification contests on CEO pay and performance. *Academy of Management Journal*, 49(4): 643-660.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. & Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership behavior and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48:420-432.
- Westphal, J.D. and Bednar, M. (2005) Pluralistic ignorance in corporate boards and strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50: 262-298.
- Yakubovich, V. & Lup, D. (2006) Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science* 17:6, 710-723.
- Zaheer, A., Bell, G.G. (2005) Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9): 809-826.
- Zellmer-Bruhn, M. & Gibson, C. (2006) Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49(3): 501-518.