

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE MA**

**MAYKON FROZ MARQUES**

**IMPACTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL E O PAPEL MODERADOR DO ESTILO  
DECISÓRIO**

**SÃO LUÍS  
2024**

**MAYKON FROZ MARQUES**

**IMPACTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL E O PAPEL MODERADOR DO ESTILO  
DECISÓRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração, Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração – Nível Acadêmico.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Oliveira Stefanelli

**SÃO LUÍS  
2024**

**MAYKON FROZ MARQUES**

**IMPACTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL E O PAPEL MODERADOR DO ESTILO  
DECISÓRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração – Nível Acadêmico.

Aprovada em 02 de abril de 2024.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profº Dr.: NELSON OLIVEIRA STEFANELLI**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

---

**Profº Dr.: BRUNO GARCIA DE OLIVEIRA**  
Universidade Federal de Catalão (UFCAT)

---

**Profº Dr.: PEDRO LUIZ COSTA CARVALHO**  
Instituto Federal do Sul de Minas (IFSULDEMINAS)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais e familiares pelo apoio incondicional ao longo deste percurso acadêmico, especialmente meus sobrinhos Malu e José pelos momentos de distração.

Aos meus colegas de curso pela troca de conhecimentos e experiências compartilhadas durante nossas jornadas de estudo. Meus sinceros agradecimentos se estendem aos professores do programa de mestrado, cuja orientação e conhecimento foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Nelson Oliveira Stefanelli, cuja orientação e diretrizes foram essenciais para a conclusão desta dissertação e em todos os estágios deste processo de pesquisa.

Por fim, agradeço à FUCAPE por proporcionar um ambiente acadêmico propício ao aprendizado e à pesquisa. O apoio logístico e os recursos fornecidos foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Meu sincero agradecimento se estende a todos os que, de alguma maneira, contribuíram para este trabalho

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,  
mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre  
aquilo que todo mundo vê”

(Arthur Schopenhauer)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho investigou o impacto do pensamento estratégico no desempenho organizacional, e examinar como os estilos de tomada de decisão atuam como moderadores nessa dinâmica. As hipóteses propostas abordaram diferentes dimensões do pensamento estratégico, incluindo reflexão, consciência organizacional, análise de tendências e reconhecimento de padrões, e examinaram como os estilos de tomada de decisão intuitivo e racional influenciam essa relação. O estudo obteve uma amostra de 172 profissionais brasileiros que exercem algum cargo de gestão, cuja seleção da amostra foi a não probabilística por acessibilidade. A metodologia adotada foi quantitativa e descritiva, com corte transversal, utilizando dados primários, empregando um questionário online para a coleta de dados. A análise dos dados foi conduzida por meio de modelagem de equações estruturais utilizando a técnica *Partial Least Squares* (PLS). Os resultados mostraram que, entre as dimensões do pensamento estratégico, apenas a consciência organizacional teve um impacto positivo significativo no desempenho organizacional. Além disso, a análise dos efeitos moderadores dos estilos de tomada de decisão revelou que apenas o estilo intuitivo teve uma moderação positiva significativa na relação entre a consciência organizacional e o desempenho organizacional. Esses achados destacam a importância da consciência organizacional como uma dimensão crítica do pensamento estratégico para melhorar o desempenho organizacional. Além disso, sugerem que o estilo de tomada de decisão intuitivo pode fortalecer a influência positiva da consciência organizacional sobre o desempenho organizacional. Este estudo contribui para o entendimento das complexas interações entre algumas dimensões do pensamento estratégico, estilos decisórios e o desempenho organizacional, oferecendo evidências para pesquisadores e profissionais interessados na melhoria da eficácia estratégica e operacional das organizações.

**Palavras-chave:** Pensamento estratégico; Desempenho organizacional; Estilos de tomada de decisão.

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to investigate the impact of strategic thinking on organizational performance and to examine how decision-making styles act as moderators in this dynamic. The proposed hypotheses addressed different dimensions of strategic thinking, including reflection, organizational awareness, trend analysis, and pattern recognition, and examined how intuitive and rational decision-making styles influence this relationship. The study obtained a sample of 172 Brazilian professionals in managerial positions, with sample selection being non-probabilistic due to accessibility. The methodology adopted was quantitative and descriptive, with a cross-sectional design, using primary data collected through an online questionnaire. Data analysis was conducted through structural equation modeling using the Partial Least Squares (PLS) technique. The results showed that among the dimensions of strategic thinking, only organizational awareness had a significant positive impact on organizational performance. Furthermore, the analysis of the moderating effects of decision-making styles revealed that only the intuitive style had a significant positive moderation in the relationship between organizational awareness and organizational performance. These findings highlight the importance of organizational awareness as a critical dimension of strategic thinking to improve organizational performance. Moreover, they suggest that the intuitive decision-making style can strengthen the positive influence of organizational awareness on organizational performance. This study contributes to understanding the complex interactions between some dimensions of strategic thinking, decision-making styles, and organizational performance, providing evidence for researchers and professionals interested in improving the strategic and operational effectiveness of organizations.

**Keywords:** Strategic thinking; Organizational performance; Decision-making styles.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	14
2.2. PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
<b>2.2.1. Reflexão .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2. Consciência organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3. Análise de tendências .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.4. Reconhecimento de padrões.....</b>	<b>25</b>
2.3. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	26
<b>2.3.1. Estilo de tomada de decisão intuitiva .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2. Estilo de tomada de decisão racional .....</b>	<b>32</b>
2.4. MODELO PROPOSTO .....	35
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>37</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>43</b>
4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	43
4.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL .....	48
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>74</b>

## Capítulo 1

### 1. INTRODUÇÃO

No atual ambiente de negócios, as empresas enfrentam um número crescente de desafios e demandas, que são marcados por altos níveis de incerteza (Azizan et al., 2021). Essa realidade, exige que as organizações implementem constantemente ferramentas estratégicas para lidar com esse cenário em constante evolução (Alsheikh et al., 2023), sendo fundamental a adoção de práticas flexíveis e adaptáveis para garantir a sobrevivência e alcance de um bom desempenho (Dhir & Dhir, 2020).

Em consequência desse panorama dinâmico e imprevisível do mundo contemporâneo dos negócios, torna-se essencial que as empresas contem com gestores em posições-chave dotados de competência de pensamento estratégico (Liedtka, 1998; Haycock, 2012; Pang & Pisapia, 2012; Muriithi et al., 2018; Dlamini et al., 2020; Rodrigues et al., 2021; Smriti et al., 2021; Hussein et al., 2023), na medida em que desempenha um papel fundamental na etapa de tomada de decisão, atuando como um catalisador para reconhecer, identificar, desenvolver e estabelecer novas estratégias empresariais (Ramadani et al., 2022).

Nesse sentido, o desenvolvimento de pensamento estratégico se mostra um elemento-chave para definição de objetivos estratégicos e de desenvolvimento de táticas operacionais, tendo em vista seu potencial de tornar gestores com habilidade de tomada de decisões eficazes (Iagăru et al., 2023; Sinnaiah et al., 2023). Em outros termos, uma das justificativas do insucesso dos líderes em lidar com ambientes caóticos e complexos é que seu treinamento é fundamentado em uma mentalidade de pensamento linear, a qual tende a ser inadequada para lidar com situações de ambiguidade e complexidade (Pang & Pisapia, 2012).

Dentre os inúmeros conceitos abordados pela literatura, o pensar de forma estratégica pode ser compreendido como a capacidade dos gerentes e equipes de gestão de processar e interpretar questões problemáticas existentes no ambiente corporativo, de modo a possibilitar a implementação de soluções estratégicas diversas para os negócios geridos, suscitando vantagem competitiva e, em consequência, o avanço do desempenho organizacional (Shaik & Dhir, 2021).

No que concerne às dimensões do pensamento estratégico, também não se verifica na literatura uma definição exata, visto que vários pesquisadores identificaram medidas distintas em decorrência dos contextos específicos de suas pesquisas (Alagha et al., 2023a). Assim, tomando como base os estudos de Dhir et al. (2018), foram utilizadas no presente trabalho as quatro dimensões do pensamento estratégico que atuam como facilitadores e desempenham um papel crítico no pensamento estratégico, quais sejam: reflexão, consciência organizacional, análise de tendências e reconhecimento de padrões.

Importa destacar, ainda, que o pensamento estratégico associado ao processo de tomada de decisão é fundamental nessa busca pela vantagem competitiva, já que auxilia gestores a desenvolver uma visão clara para a empresa, solucionar problemas de maneira criativa e responder às mudanças externas (Dixit et al., 2021). Sua adoção permite, pois, uma simplificação das questões complexas, sem tentar reduzi-las, e enfatiza a esperança no futuro, o pensamento positivo e o otimismo diante dos desafios (Ershadi & Eskandari Dehdazzi, 2019).

Conforme abordado por Sinnaiah et al. (2023), a análise, identificação e confirmação do processo de tomada de decisão é de suma importância para o aperfeiçoamento do pensamento estratégico, gerando impactos favoráveis nos

desempenhos organizacionais, ou seja, refletindo o papel moderador do processo decisório nessa relação.

Tal abordagem ganha relevância especialmente em virtude da complexidade dos ambientes empresariais, nos quais múltiplos elementos exercem influência sobre o processo decisório (Kula & Naktiyok, 2021). Assim, o aprimoramento do pensamento estratégico perpassa pelo exercício da tomada de decisões ágeis para aproveitamento de oportunidades ou mitigação de riscos, ao tempo em que se contemplam possíveis soluções para situações imprevistas (Alnajem et al., 2023).

Para compreender a formulação de estratégias e a razão pela qual algumas organizações se destacam em relação a outras, é necessário analisar a maneira de pensar estratégica e a tomada de um conjunto específico de decisões em detrimento de outras alternativas (Smriti et al., 2021).

Do exposto, em virtude da importância dos estilos de tomada de decisão na abordagem e resolução de problemas, e considerando que podem constituir um processo integrado para alcançar um eficaz desempenho, sugere-se que estilos decisórios racional e intuitivo exercem um impacto significativo no processo de pensamento estratégico e no desempenho organizacional (Sinnaiah et al., 2023).

Nesse contexto, foram selecionados os estilos decisórios racional e intuitivo, conforme proposto na Escala Geral de Estilo de Tomada de Decisão (GMDS), desenvolvida por Scott e Bruce (1995). Segundo esses autores, o estilo racional implica em examinar cuidadosamente as opções de forma lógica, enquanto o estilo intuitivo se fundamenta na confiança em instintos e sentimentos.

Embora amplamente utilizado na prática, o pensamento estratégico só recentemente tem sido objeto de investigação acadêmica mais aprofundada (Alomari,

2020). Destes estudos, Sahay (2019) destaca que há controvérsias acerca das competências que podem influenciar o pensamento estratégico e as escolhas estratégicas no processo de tomada de decisão

Relevante sublinhar, ainda, que apesar de se reconhecer a relação existente entre o pensamento estratégico e o contexto organizacional, foi pouco explorada a forma como outras variáveis influenciam o pensamento estratégico e como isso impacta o desempenho das organizações (Alagha et al., 2023a).

Nesse pensar, de maneira geral, as oportunidades de pesquisa disponíveis sobre o pensamento estratégico continuam sendo significativas, o que pode contribuir para um maior aprofundamento do conhecimento neste campo (Smriti et al., 2021).

Com base, pois, no contexto descrito, além da lacuna identificada na literatura, este estudo buscará responder o seguinte questionamento: qual é o efeito do pensamento estratégico, considerando suas diversas dimensões, no desempenho organizacional, e como os estilos de tomada de decisão atuam como moderadores nessa dinâmica?

Para responder a esta questão, tem-se como objetivo geral identificar o impacto do pensamento estratégico, considerando suas diversas dimensões, no desempenho organizacional, e examinar como os estilos de tomada de decisão atuam como moderadores nessa dinâmica.

Ressalta-se, ainda, a importância acadêmica e prática do assunto deste trabalho. Primeiramente em relação ao contexto acadêmico, a fim de ampliar a literatura existente, é oportuna a realização de estudos acerca da avaliação do pensamento estratégico como impacto organizacional, principalmente no que diz respeito à operacionalização e mensuração de seus resultados (Rodrigues et al.,

2021), e, principalmente, que sejam testados os efeitos do pensamento estratégico aos conjuntos de outros fatores relevantes, além da aplicação em diferentes contextos culturais, como no Brasil (Alatailat et al., 2019).

Quanto à justificativa prática, as empresas poderão desenvolver, com base nos resultados do presente estudo, os processos de pensamento estratégico e de tomada de decisão no seu quadro de gestores, com o fito de buscar vantagem competitiva.

Em um ambiente empresarial dinâmico, as organizações frequentemente enfrentam a necessidade de mudança e adaptação. Assim, a pesquisa pode oferecer uma compreensão sobre como o pensamento estratégico e o estilo decisório podem influenciar a habilidade de uma organização em se adaptar eficazmente a novas circunstâncias e desafios.

Nessa linha, considera-se como relevante e benéfica às organizações uma investigação mais arraigada das características influenciadoras do desenvolvimento do pensamento estratégico (Azizan et al., 2021). Pesquisas nesse sentido, terão um impacto significativo no âmbito da gestão estratégica, oferecendo diretrizes distintas para os executivos lidarem com ambientes complexos e incertos (Alagha et al., 2023a). O conhecimento das organizações acerca das competências corretas de pensamento estratégico pode possibilitar a consecução do nível de eficácia que permite o alcance do desempenho organizacional desejado (Muriithi et al., 2018).

Além disso, ao analisar a influência moderadora dos estilos de tomada de decisão intuitiva e racional sobre o pensamento estratégico, é possível obter uma compreensão mais ampla dos processos decisórios nas organizações. Isso permite uma análise mais abrangente das diversas abordagens e fatores que influenciam as decisões estratégicas, auxiliando pesquisadores e profissionais na compreensão do processo de formulação, implementação e ajuste de estratégias em diferentes

contextos organizacionais. Essa análise pode envolver a adaptação dos processos decisórios para melhor se alinharem com as estratégias organizacionais e as metas de desempenho.

Em resumo, pesquisas relacionadas à instituição de um modelo administrativo destinado a orientar o processo de pensamento estratégico em mercados oscilantes, revela-se como uma necessidade crescentemente imperativa tanto para a comunidade acadêmica quanto para os quadros executivos, com vistas a se adequarem às intrincadas e velozes vicissitudes inerentes ao panorama global empresarial (Shaik & Dhir, 2020).

## Capítulo 2

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A subsequente segmentação desta seção é estruturada para abordar de maneira distinta três tópicos primordiais. O primeiro tópico versa sobre o desempenho organizacional, como previamente explorado na Subseção 2.1. O segundo tópico diz respeito ao conceito de pensamento estratégico, o qual é exposto em detalhes na Subseção 2.2. Por último, o terceiro tópico abordado nesta seção é o estilo de tomada de decisão, delineado na Subseção 2.3.

#### 2.1. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Em uma perspectiva ampla do universo empresarial, as organizações supervisionam suas metas planejadas ao confrontá-las com os resultados concretos de suas atividades (AlTaweel & Al-Hawary, 2021), emergindo, tanto em economias desenvolvidas quanto em desenvolvimento, como um fator de destaque ao se alcançarem seus objetivos ou metas de modo geral, sendo visado desde pequenas e médias empresas até grandes corporações (Rehman et al., 2019). Não por acaso, é considerado um conceito central de pesquisa e prática em administração (George et al., 2019), representando um construto essencial na gestão estratégica (Hamann et al., 2013).

Representando, pois, essa estrutura abrangente, o desempenho organizacional reflete a maneira como as operações da empresa são executadas, caracterizado pelos resultados obtidos no trabalho, pois estão diretamente ligados aos objetivos estratégicos da organização, à satisfação do cliente e ao desempenho

econômico (Moradi et al., 2021), comparando-se os resultados e produtos alcançados com aqueles almejados, examinado, ainda, a eficácia com que essas metas institucionais foram atingidas (Abubakar et al., 2019; Bakir, 2023).

Com efeito, as organizações de alto desempenho, em atuação no atual ambiente competitivo de negócios, buscam desenvolver uma vantagem distintiva que as diferencie dos concorrentes, mediante constante otimização do desempenho da organização, advindo do aprimoramento dos diversos elementos estratégicos que compõem o seu desempenho, com o intuito de assegurar a continuidade operacional da empresa (Muthuveloo et al., 2017; Olan et al., 2019).

Esta é uma das variáveis dependentes mais estudadas, sendo no campo da estratégia condicionada em grande parte pelo processo de tomada de decisões e do pensamento dos gerentes (Alatailat et al., 2019). Nesse sentido, conforme discorrem Juma et al. (2016), o pensamento estratégico acarreta um melhor desempenho organizacional, assim como possibilita melhor adaptação no gerenciamento de mudança, assumindo um papel fundamental para otimização dos resultados em um cenário caracterizado pela intensa concorrência, no qual novas forças competitivas emergentes representam desafios significativos para a continuidade operacional das empresas.

Em que pese seu processo avaliativo, estudos anteriores (Abubakar et al., 2019; Efendi & Kusuma, 2021; Wijaya, 2023) apontam que o desempenho organizacional permite a análise do progresso rumo a objetivos preestabelecidos, auxiliando a organização a reconhecer suas vantagens e áreas a serem aprimoradas, constituindo-se como elementos cruciais para a análise de indicadores financeiros e não financeiros, além de fortalecer a dedicação e compromisso dos colaboradores com os resultados da empresa.

A literatura existente evidencia a presença de diversas metodologias empregadas para a mensuração do desempenho organizacional (Abbas et al., 2024). Citam-se, em especial, duas abordagens distintas para avaliar o desempenho organizacional das empresas: a mensuração objetiva e a mensuração subjetiva (Singh et al., 2016).

A dimensão objetiva está associada aos indicadores financeiros, sendo avaliada, conforme preconizado por abordagem contábil (Nguyen & Dao, 2023). Trata-se de resultados concretos ou monetários, como retorno sobre investimento, receita e margens de lucro (Muthuveloo et al., 2017; Govindan et al., 2020).

Por outro turno, na seara subjetiva, a avaliação do desempenho empresarial pode ser conduzida com base na consecução dos objetivos organizacionais, abrangendo nessa avaliação tanto os aspectos financeiros quanto os não financeiros (Nguyen & Dao, 2023), abarcando esses últimos a satisfação do cliente, crescimento, eficiência, lucratividade, ou seus índices operacionais e outros ganhos intangíveis (Muthuveloo et al., 2017; Govindan et al., 2020).

Considerando que frequentemente é desafiador obter dados comparáveis relacionados às medidas objetivas de desempenho para a totalidade da amostra de empresas sob investigação, pesquisadores têm eficazmente utilizado medidas subjetivas de desempenho em suas análises (Singh et al., 2016). Assim, torna-se viável empregar abordagens subjetivas na mensuração do desempenho organizacional em estudos, devido à amplitude e conveniência no acesso e coleta de dados (Nguyen & Dao, 2023).

À vista do exposto, nesta pesquisa optou-se por investigar o desempenho organizacional por meio da aplicação da abordagem de medição subjetiva, com a finalidade de discernir os fatores que exercem impacto sobre.

## 2.2. PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente, indivíduos, organizações e sociedades confrontam-se com situações crescentemente paradoxais, resultando na necessidade de abordar simultaneamente diversos objetivos estratégicos (Chin et al., 2018).

À medida que o ambiente empresarial se transforma, as organizações se deparam com diversas forças institucionais, resultando em uma constante redefinição das contingências que determinam os requisitos estratégicos (Laihonen & Huhtamäki, 2023). No entanto, lidar com essa transição não é uma tarefa simples, pois envolve uma gama de fatores complexos, e a escolha da estratégia mais apropriada para um contexto específico é fundamentada em processos de análise racional, compreendendo uma série de decisões e atividades exigentes de recursos (Iagăru et al., 2023).

Diante de um ambiente de negócio de grandes transformações (Alzghoul et al., 2023), gestores e líderes nem sempre dispõem de adequado preparo para enfrentamento de cenários de volatilidade (Rodrigues et al., 2021). Nesse ponto, o pensamento estratégico pode capacitar as organizações para antecipar e gerenciar os desafios e oportunidades futuras, colaborando, dessa forma, para o sucesso contínuo e sustentável (Al-Abbadi et al., 2024).

Com efeito, a sobrevivência nos mercados atuais depende da adoção de novos métodos e modelos de gestão, dentre esses, especialmente, a capacidade de pensar de forma estratégica (Rodrigues et al., 2021). Isso, visto que navegar em ambientes incertos, processar informação, e a percepção da hostilidade do ambiente são características próprias do detentor da capacidade de pensamento estratégico (van Straten, 2019; Piórkowska et al., 2021).

Quanto mais indivíduos da organização envolvidos em pensamento estratégico, mais apta a responder prontamente às transformações inerentes ao contexto empresarial moderno (Aaltola, 2019), principalmente quando há necessidade de lidar com fenômenos complexos (Msusa & Chowa, 2020), emergindo como uma competência organizacional fundamental na elaboração de estratégias congruentes que assegurem uma fonte duradoura de vantagem competitiva (Liedtka, 2000).

Em que pese à abordagem conceitual do pensamento estratégico, não há uma definição universalmente aceita (Bonn, 2001; Muriithi et al., 2018; Karami & Gorzynski, 2022; Alagha et al., 2023a). No transcurso das últimas décadas, o conceito de pensamento estratégico tem sido objeto de uma evolução progressiva, preliminarmente fundamentado sob premissas de pensamento analítico, e integrado intimamente ao processo de planejamento estratégico, até evoluir para um enfoque mais abrangente e holístico da organização e seu ambiente (Bonn, 2001; Srivastava & D'Souza, 2021; Karami & Gorzynski, 2022). Isso requer entender a interconexão e influência mútua entre problemas e questões diversas, bem como prever como uma solução aplicada em uma área afetaria outras (Bonn, 2001).

O ambiente desafiador que marcou o início do novo milênio impulsionou o desenvolvimento de novas abordagens estratégicas, mais flexíveis e adaptáveis, já que a rigidez associada ao planejamento estratégico, por si só, encontra dificuldades em fornecer soluções de gestão viáveis capazes de antecipar mudanças e enfrentar as incertezas e oportunidades do mundo contemporâneo (Panduru et al., 2021). Nesse contexto, verificou-se a necessidade de expandir a capacidade cognitiva dos líderes para lidarem com contextos caracterizados por dinamicidade, complexidade e incerteza, sendo apontado o pensamento estratégico no âmbito da condução de liderança efetiva nesse tipo panorama (Adzeh, 2017).

Estudos anteriores (Heracleous, 1998; Liedtka, 1998; Casey & Goldman, 2010; Muriithi et al., 2018; Srivastava & D'Souza, 2020) revelaram que a falta de uma definição consensual resultou inicialmente em uma abordagem similar pela literatura em relação ao pensamento estratégico e ao planejamento estratégico, sendo após identificadas diferenças conceituais distintas entre essas duas abordagens. No contexto em questão, conforme discorrem Smriti et al. (2021), o primeiro fenômeno ocorre de maneira regular como componente intrínseco das operações comerciais diárias, ao passo que o último se desenrola de forma periódica ou intermitente. Além disso, o pensamento estratégico está enquadrado no procedimento cognitivo caracterizado pela criatividade e divergência, enquanto o planejamento estratégico está associado a um processo mental de natureza programática e analítica (AlQershi, 2021).

No âmbito da literatura, onde uma ampla gama de teorias e perspectivas tem sido discutidas acerca do pensamento estratégico, Mintzberg (1994), um dos grandes entusiastas do tema, observa que, diferentemente do planejamento estratégico, o pensamento estratégico engloba um procedimento de síntese, que incorpora elementos de intuição e criatividade, culminando em uma perspectiva integrada da organização.

Haycock (2012), por sua vez, descreve o pensamento estratégico como um processo caracterizado por inovação, criatividade e racionalidade, estimulando uma troca aberta de ideias e soluções para lidar com os desafios dinâmicos e frequentemente imprevisíveis que a economia atual apresenta.

Por seu turno, Dixit et al. (2021) o apresentam como uma abordagem cognitiva de solução de problemas não convencionais, por meio de formas criativas e inovadoras para criação de estratégias arrojadas, possibilitando a gestão

compreender o presente e preparar-se para o futuro, por meio do planejamento de cenários, harmonizando diversas hipóteses concorrentes sobre o futuro.

Recentemente, no estudo conduzido por Dalal et al. (2023), é empreendida uma análise do pensamento estratégico em que adota a aplicação de soluções alternativas, questionando as suposições existentes e elaborando planos de ação que possam levar a novas e apropriadas respostas.

No que concerne ao propósito subjacente ao pensamento estratégico, tal como delineado por Heracleous (1998), reside na exploração e busca ativa por novas estratégias criativas que possam desafiar e reescrever a forma como as organizações operam e se posicionam no mercado, e vislumbrar futuros potenciais consideravelmente distintos do cenário presente. Já em que pese à abrangência, Bonn (2001) esclarece que o pensamento estratégico pode ocorrer tanto no nível individual quanto organizacional, em que ambos influenciam um ao outro.

Relevante sublinhar que, a despeito das múltiplas formulações conceituais apresentadas, as diversas definições acerca do pensamento estratégico não são caracterizadas como mutuamente excludentes, pois os componentes apresentados por cada uma delas podem ser empregados para a formulação de abordagens alternativas (Goldman, 2012), considerado um construto multidimensional quando operacionalizado em um contexto organizacional (Srivastava & D'Souza, 2021).

Dessa forma, dada a importância intrínseca do pensamento estratégico, sua aplicação emerge como uma competência basilar, tanto em empresas privadas quanto públicas, no contexto da liderança e governança institucional, especialmente, em cenários organizacionais caracterizados por dinamicidade e imprevisibilidade, consistindo como inegável sua importância para a resiliência e o alcance de sucesso organizacional (Baxter & John, 2021).

Quando o desenvolvimento do pensamento estratégico se eleva entre os membros da organização, espera-se que haja uma manifestação positiva na propensão a adotar abordagens criativas e proativas, desempenhando um papel substancial no respaldo à concretização de estratégias delineadas com vistas a aprimorar a eficácia organizacional (Mohamad, 2020).

Em suma, à vista de todo o exposto, o pensamento estratégico, enquanto construto cognitivo dentro do âmbito da administração estratégica, manifesta-se de forma pragmática por meio do indivíduo detentor deste atributo, cujas características partilhadas e distintivas exercem influência sobre a conduta estratégica da entidade organizacional (Piórkowska et al., 2021), orientando os indivíduos à uma reinterpretação criativa das posições e perspectivas convencionalmente adotadas no que concerne à estratégia de uma entidade organizacional (Gross, 2016).

Cumprе salientar, ademais, que ainda que meticulosamente elaborado, o pensamento estratégico pode não engendrar os resultados esperados, na ausência de uma compreensão profunda dos seus determinantes ou facilitadores, quais sejam, os componentes organizacionais e individuais que exercem influência sobre a eficácia operacional de uma entidade (Dhir & Dhir, 2020). Assim, é bastante oportuno o aprofundamento das dimensões do pensamento estratégico (Alagha et al., 2023a), a fim de mensurar o nível de pensamento estratégico da entidade (Bani-Hani, 2021).

No presente estudo, as dimensões do pensamento estratégico foram selecionadas de acordo com a escala desenvolvida por Dhir et al. (2018), que possui quatro dimensões, a saber: reflexão, consciência organizacional, análise de tendências e reconhecimento de padrões. Os parágrafos subsequentes oferecem sucintas análises acerca de cada uma das dimensões do pensamento estratégico empregadas nesta pesquisa.

### 2.2.1. Reflexão

Por essa perspectiva, a reflexão enquanto pensamento envolve uma habilidade crucial relacionada no processo de tomada de decisões, derivada de uma sequência racional de pensamentos baseada na experiência do próprio indivíduo (Dhir et al., 2018), ou seja, ao refletir sobre êxitos e fracassos, os líderes começam a reavaliar os pressupostos e valores subjacentes às normas, competências e regras nos negócios (Alagha et al., 2023b).

Denota, pois, a habilidade de articulação do pensamento lógico e racional, utilizando percepções, experiências e informações para formular avaliações sobre eventos passados, ao mesmo tempo que desenvolve princípios intuitivos orientadores de ações futuras (Pisapia, 2013). Sob essa perspectiva, há obtenção contínua de conhecimento, se realizando decisões de maneira intencional e perspicaz, evitando abordagens acidentais (Piórkowska et al., 2021).

Indivíduos engajados em reflexão crítica estão mais aptos a adaptar-se a novas situações, adotar novos comportamentos e eliminar rotinas desnecessárias, envolvendo uma análise retrospectiva das ações organizacionais passadas, compreendendo como tais ações poderiam ter sido abordadas de maneira distinta, investigando a eficácia das decisões e ações organizacionais anteriores por meio da colaboração de membros de diversos departamentos e de toda a estrutura organizacional (Opuala-Charles & Chiedu, 2022).

Portanto, formula-se a seguinte hipótese:

H1a. A reflexão impacta positivamente o desempenho organizacional.

## 2.2.2. Consciência organizacional

A consciência organizacional envolve uma apreensão abrangente da entidade organizacional como um todo, considerando a intrincada rede de relações que se estabelece entre seus subsistemas internos, bem como suas interações dinâmicas com o ambiente externo (Dhir et al., 2018).

Por essa perspectiva, o pensamento estratégico reconhece a interdependência entre as diferentes partes da organização e como elas se influenciam mutuamente (Haycock, 2012), ou seja, essa visão mental sobre o funcionamento do negócio incorpora uma apreensão tanto das relações extrínsecas quanto intrínsecas das entidades organizacionais, em relação ao cenário no qual a empresa opera e as interações entre os componentes internos (Liedtka, 1998; Alomari, 2020), bem como no tocante à criação de valor do começo ao fim (Moghaddam & Amirkamali, 2013).

Fundamenta-se, pois, na construção de uma abordagem em que os estrategistas desenvolvem um modelo cognitivo que abrange a integralidade do processo de criação de qualidade, compreendendo intrinsecamente as variáveis subjacentes a ele, delineando um arcabouço mental de concepção de "como o mundo opera" (Alomari, 2020).

Assim, possibilita o entendimento dos padrões, dinâmicas, propriedades e as interconexões que delineiam o comportamento dos sistemas, conferindo discernir os cursos de ação e, conseqüentemente, conduzir à implementação das medidas adequadas (Alagha et al., 2023b), contribuindo para o êxito em qualquer sistema ou organização (Dhir & Dhir, 2020).

Assim, a seguinte hipótese é formulada:

H1b. A consciência organizacional impacta positivamente o desempenho organizacional.

### **2.2.3. Análise de tendências**

A análise de tendências engloba a identificação do conhecimento presente no sistema e a habilidade de mapear padrões, podendo ser conceituada ainda como uma alteração na perspectiva organizacional, mudando a percepção da empresa como um conglomerado de partes dissociadas (incluindo funcionários) em competição por recursos, para uma abordagem que percebe e trata a corporação como um sistema holístico, integrando cada parte em relação ao todo (Dhir et al., 2018).

Esse conceito envolve a implementação de um método adaptável na tomada de decisões, permitindo a exploração de novas oportunidades à medida que se apresentam, ou seja, se refere à adoção de uma abordagem de flexibilidade no âmbito estratégico, com o propósito de capitalizar sobre as emergentes diretrizes e novas possibilidades (Uloaku & Grace, 2021).

De acordo com Dhir et al. (2018), se é demandado dos indivíduos não apenas a identificação de informações cruciais, mas que também as conectem e, simultaneamente, as alinhem com a visão da organização, orientando esse processo à trajetória em direção ao objetivo final, contribuindo para o desempenho organização positivo. Para isto, demanda-se uma apreensão sobre a interconexão de diferentes problemas e questões, a maneira como se influenciam mutuamente, e os efeitos que uma solução em áreas específicas poderia provocar em outras áreas (Bonn, 2001). Com isso, a hipótese é proposta:

H1c. A análise de tendências impacta positivamente o desempenho organizacional.

#### **2.2.4. Reconhecimento de padrões**

O reconhecimento de padrões refere-se à habilidade de estabelecer e transitar entre diversos modelos situacionais e perspectivas, cuja concepção de uma estrutura representacional única para o pensamento estratégico é adequada em circunstâncias caracterizadas por natureza elevada, as quais já foram previamente experimentadas de forma regular (Dhir et al., 2018).

Manifesta-se, portanto, pela capacidade de adaptação estrutural, buscando correções estratégicas que promovam melhorias expressivas e sustentadas, por meio da habilidade dos líderes de alternar a sua atenção entre múltiplas perspectivas, modelos mentais e estruturas, visando a criação de novas perspectivas e opções para ação (Msusa et al., 2022), repercutindo na capacidade da liderança de adaptar a organização para enfrentar os desafios do ambiente circundante e, em consequência, na performance da empresa (Muriithi et al., 2018).

O pensamento estratégico é motivado pela discrepância entre a realidade atual e a aspiração para o futuro (Haycock, 2012). Nesse sentido, essa interação entre passado, presente e futuro é essencial para a formulação e execução de estratégias, já que envolve não apenas o futuro que se deseja criar, mas também sobre quais elementos do passado é importante preservar, abandonar e construir no presente (Liedtka, 1998).

No âmbito dessa perspectiva, há a utilização conjunta tanto da memória institucional quanto do vasto contexto histórico, a fim de efetuar uma análise criteriosa

em relação à criação de seu futuro, demandando a habilidade de discernir e empregar analogias pertinentes, oriundas tanto da própria trajetória da instituição quanto de narrativas externas, além da competência de identificar e interpretar padrões subjacentes a tais eventos (Alomari, 2020).

Assim, gera-se a seguinte hipótese:

H1d. O reconhecimento de padrões impacta positivamente o desempenho organizacional.

### 2.3. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Os gestores enfrentam uma carga excessiva de responsabilidades ao guiar suas equipes em direção a metas e objetivos predefinidos, demandando, em consequência, não somente habilidades versáteis e de destreza, mas também uma gestão eficaz do conhecimento que gere uma boa tomada de decisão (Abubakar et al., 2019).

Essa tomada de decisão resulta, pois, de um processo cognitivo de identificação de opções, investigação das possibilidades disponíveis, análise e avaliação de abundante informação, resolução da situação problemática e formulação de planos de ação flexíveis (Peng et al., 2018; Ding et al., 2020).

As metodologias destinadas à deliberação da tomada de decisão são concebidas como ações que englobam tanto o âmbito coletivo quanto individual (Li et al., 2022; Sinnaiah et al., 2023), sendo nesse último caso identificados diversos grupos de estilos de decisão, que se baseiam em um elemento intrínseco das distintas facetas da personalidade (Gambetti & Giusberti, 2019). Configura-se, logo, como um processo introspectivo, ou seja, apresenta uma distintiva natureza, em que as disparidades

individuais que emergem no âmbito da tomada de decisão servem para destacar a sua essência intrapessoal (Rajebi, 2021).

Nessa perspectiva, vários autores (Harren, 1979; Scott & Bruce, 1995; Dewberry et al., 2013; Gambetti et al., 2022) mencionam que os estilos de tomada de decisão são caracterizados como padrões de respostas habituais e inclinações típicas na forma como o indivíduo encara e age diante de uma situação que exige uma tomada de decisão, ou seja, a maneira pela qual as pessoas efetuam suas escolhas.

Perante situações incidentais, esses estilos exercem uma função essencial no processo de formalização do procedimento de decisão estratégica (Sinnaiah et al., 2023), em que a escolha decisória, associada ao pensamento estratégico, e a proficiência com a qual a entidade emprega suas competências estratégicas, afeta positivamente o desempenho organizacional e, em consequência, a longevidade em um contexto desafiador e concorrencial (Elbanna & Elsharnouby, 2018; Umoh et al., 2020; Efendi & Kusuma, 2021).

A importância da incorporação da formulação de decisões ao pensamento estratégico fundamenta-se pela vantagem competitiva adquirida, visto que auxilia os gestores na articulação de uma perspectiva empresarial clara, na abordagem criativa de desafios e na capacidade de adaptação diante de transformações no ambiente externo (Dixit et al., 2021). Portanto, uma abordagem direcionada na tomada de decisões é crucial para a realização do propósito do pensamento estratégico, visando assegurar a sobrevivência organizacional em ambientes de mercado competitivos (Steptoe-Warren et al., 2011).

Um papel relevante do gerente na gestão organizacional é caracterizado pela conjunção da racionalidade e intuição, que são utilizadas para supervisionar e guiar o

processo de pensamento e execução de ações (Sulich et al., 2021). Tal qual descreveram Scott e Bruce (1995) e Harren (1979), dentre as categorias de abordagem à tomada de decisão associadas às características da personalidade, tem-se, justamente, o intuitivo e o racional.

Esses estilos decisórios influenciam o pensamento estratégico, na medida em que o desencadeamento do processo cognitivo do gestor se dá, primeiramente, mediante a identificação do cenário problemático a ser solucionado, perpassando pelo ciclo da deliberação e avaliação de objetivos, delineamento de planos e concepção de estratégias de ação (Sulich et al., 2021). Em termos mais precisos, a prática do pensamento estratégico engloba uma gama de atividades associadas ao processo decisório, que inclui desde a coleta de informações até a análise, discussão e diálogo relacionados às circunstâncias que influenciam o funcionamento de uma organização (Ershadi & Eskandari Dehdazzi, 2019).

Diante das inúmeras variáveis existentes no campo de negócio para atingimento dos objetivos organizacionais, é imperioso, portanto, à gestão do conhecimento possuir aptidões relativas ao processo de tomada de decisões, já que há uma clara conexão entre esses dois processos (Mahrinasari et al., 2021). Nessa senda, a aplicação de um pensamento estratégico eficaz requer uma relação com a tomada de decisão que direcione a organização para consecução dos seus objetivos (Steptoe-Warren et al., 2011).

Para o presente estudo, optou-se pelo emprego da GMDS formulada por Scott e Bruce (1995), que visa analisar a maneira diversa com que os indivíduos abordam o processo decisório, cuja validação ao contexto brasileiro foi realizada por Lehnhart et al. (2023).

Tal escala, tem sido extensivamente empregada em variados contextos ocupacionais, e em distintas nações, denotando uma elevada confiabilidade e validade (Peng et al., 2018), emergindo como um dos instrumentos de autorrelato mais amplamente empregados na avaliação de estilos individuais de tomada de decisão (Cosenza et al., 2019).

Embora a GMDS inclua os estilos racional, intuitivo, espontâneo e evitativo, optou-se na pesquisa pela utilização dos dois primeiros para verificação do seu efeito moderador. De acordo com Geisler e Allwood (2018), de maneira geral, os estilos racional e intuitivo têm sido relatados como mais propensos a contribuir de forma construtiva, estando associados a desempenhos superiores e tomadas de decisão de maior eficácia.

Francioni e Clark (2020) justificam o foco nos estudos dos estilos da racionalidade e intuição posto que: embora considerado como polos opostos de um *continuum*, esses estilos podem ser empregados de maneira complementar; além de que, os processos decisórios humanos são fundamentados nos dois principais sistemas cognitivos, o intuitivo e o racional, conforme preconizado pela teoria do processo duplo.

Nos parágrafos seguintes serão apresentadas sucintas análises dos estilos de tomada de decisão utilizados no presente estudo.

### **2.3.1. Estilo de tomada de decisão intuitiva**

Frequentemente, a intuição é concebida como uma repentina apreensão de dados, conferindo aos agentes de decisão conexões e informações sem uma apreensão da lógica subjacente que fundamenta a presença destas interconexões ou

dados (Abubakar et al., 2019). Assim, o tomador de decisão intuitivo caracteriza-se por uma confiança em instintos e emoções, em que utiliza uma sensação interna de que as escolhas são essencialmente acertadas e faz decisões de maneira relativamente ágil, sem a ponderação habitual de um tomador de decisão racional (Scott & Bruce, 1995).

Embora os indivíduos que adotam uma abordagem intuitiva para a tomada de decisões sejam comumente caracterizados por realizar escolhas sem um processo consciente de raciocínio, impende ressaltar que tais tomadores de decisão possuem extensas experiências que conferem a eles uma consciência cognitiva de situações passadas, juntamente com informações pertinentes, contribuindo assim para o processo decisório (Bodin et al., 2016).

Considerando que indivíduos com uma abordagem intuitiva para tomada de decisão exploram várias perspectivas, não se limitando a lógicas ou regras, isso pode aprimorar a habilidade de recombinar diferentes elementos de seu conjunto de conhecimento, permitindo a descoberta de soluções inovadoras (Sung & Choi, 2012), sendo observado que o estilo de tomada de decisão intuitivo pode estar relacionado com a realização de metas organizacionais (Andersen, 2022). Ou seja, como o estilo intuitivo detém a capacidade de integração e de análise sintética de dados disponíveis, as decisões eficazes podem ser acentuadas, as quais, por sua vez, acarretam um incremento na probabilidade de êxito, sobretudo, em ambientes de negócios desafiados por metas temporais (Roeth et al., 2020).

Na prática, o processo decisório intuitivo capacita os agentes de decisão a prontamente consolidarem informações e a eficazmente determinarem cursos de ação na maioria das circunstâncias (Alaybek et al., 2022). Assim, embora baseado em sentimentos e percepção, tomadas de decisões intuitiva vêm sendo considerado cada

vez mais como um método viável no contexto empresarial contemporâneo, visto que geralmente as decisões estratégicas são decididas em um curto intervalo de tempo e sem acesso a informações completas e precisas (Elbanna et al., 2013).

Considerando que o pensamento estratégico denota um procedimento sintético, gestores podem empregar o método intuitivo de tomada de decisão como meio para alcançar uma solução caracterizada por um grau pleno de autonomia e adaptabilidade, em consonância com as métricas de desempenho inerentes à organização, visto que não são todos os problemas da empresa que requerem um estilo de tomada de decisão racional, principalmente os que exigem uma tomada de decisão célere (Sinnaiah et al., 2023).

A intuição, assim, atua como um moderador positivo ao pensamento na medida em que constitui um procedimento pelo qual dados não estruturados, gradativamente adquirem uma estrutura coerente até que um limiar seja atingido, permitindo a transferência de conclusões ao domínio consciente, contribuindo, por conseguinte, nos resultados do contexto organizacional (Abubakar et al., 2019). Diante do cenário de incerteza, caos e complexidade nas condições ambientais, fatores individuais e subjetivos que impactam a cognição e a tomada de decisão dos estrategistas ganham uma relevância ainda maior (Piórkowska et al., 2021).

No âmbito da intuição, o pensamento inicialmente inconsciente representa um processo no qual a informação desorganizada passa por uma progressiva organização até que um limiar específico seja atingido, permitindo a transferência de conclusões para a consciência, resultando, conseqüentemente, em melhor desempenho organizacional (Abubakar et al., 2019).

Nessa perspectiva, o pensamento estratégico, caracterizado como um ato de imaginação criativa, converge com o modo decisório intuitivo, priorizando

considerações de valores e cultura em detrimento de fundamentos em dados concretos, propenso, por vezes, a confiar em intuições e palpites em contraposição a análises lógicas e rigorosas (Piórkowska et al., 2021). Assim, práticas intuitivas além de aprimorar decisões estratégicas corroboram ainda com o próprio processo inovativo (Calabretta et al., 2017).

Desse modo, seguindo a lógica descrita, as seguintes hipóteses são formuladas:

H2a. A tomada de decisão intuitiva exerce uma influência moderadora positiva na relação entre a reflexão e o desempenho organizacional.

H2b. A tomada de decisão intuitiva exerce uma influência moderadora positiva na relação entre a consciência organizacional e o desempenho organizacional.

H2c. A tomada de decisão intuitiva exerce uma influência moderadora positiva na relação entre a análise de tendências e o desempenho organizacional.

H2d. A tomada de decisão intuitiva exerce uma influência moderadora positiva na relação entre o reconhecimento de padrões e desempenho organizacional.

### **2.3.2. Estilo de tomada de decisão racional**

O estilo de decisão racional, que é o modo implícito ou explicitamente mais adotado na prática de gestão, é direcionado pela exploração minuciosa e análise lógica das diferentes opções, portanto, adotando uma abordagem mais deliberada (Scott & Bruce, 1995; Calabretta et al., 2017) e menos afetado por fatores emocionais (Li et al., 2022).

Assim, a adoção desse estilo pressupõe que a informação acessível seja precisa, absoluta, invariável e isenta de inclinações políticas (Bodin et al., 2016), com

juízo pautado no exame de diversos cenários e probabilidades para cada opção antes de tomar uma decisão (Abubakar et al., 2019), e tem sido observado como um precursor de escolhas de elevada qualidade (Alaybek et al., 2022).

Relaciona-se como o rastreamento de informações consideradas pertinentes, ponderando, em um período considerado adequado, as melhores alternativas que possam alcançar um veredicto assertivo, sendo a vigilância uma característica proeminente de um agente de decisão racional (Ding et al., 2020). Assim sendo, se associa positivamente à demonstração de racionalidade no processo decisório, ao passo que se relaciona negativamente com a manifestação de indecisão (Remenova & Jankelova, 2019).

Nesse passo, se mostra benéfico em termos de eficácia e eficiência da decisão, dado que possibilita a escolha de alternativas decisórias mais promissoras, mediante uma abordagem que abarca a exaustiva coleta e análise de dados, mesmo diante de incertezas e das restrições de racionalidade (Roeth et al., 2020).

No contexto coletivo, a abordagem estratégica racional se define pelo grau em que a equipe utiliza métodos sistemáticos para reunir, avaliar de forma lógica e analisar informações e opções pertinentes ao processo decisório, ao passo que na tomada de decisão racional individual, em termos semelhantes, as equipes que seguem uma estratégia de decisão racional conseguem justificar a lógica subjacente de suas decisões ou trajetórias de ação (Zhu et al., 2021).

Impende destacar, contudo, que à despeito da divergência de abordagem entre estilos dos agentes, os padrões de tomada de decisão racionais e intuitivos emanam de estilos cognitivos de adquirir e processar informações (Remenova & Jankelova, 2019).

De acordo com Sinnaiah et al. (2023), a aquisição de competências em tomada de decisão agregadas a abordagens de pensamento estratégico surge como uma necessidade premente para os gestores, emergindo uma associação de caráter positivo entre tais processos decisórios. Segundo esses autores, em particular, quando consideramos o estilo racional, observa-se sua capacidade de exercer uma influência moderadora (fortalece) sobre o processo de pensamento estratégico, em que tal influência se traduz na assistência proporcionada aos gestores, na identificação e análise de questões críticas; na formulação de soluções eficazes; na seleção criteriosa das alternativas mais pertinentes; e na subsequente aplicação e avaliação da solução eleita, direcionando à consecução dos objetivos organizacionais estabelecidos.

Por meio do processo de raciocínio, o pensador estratégico realiza escolhas de maneira deliberada, fundamentando-se analiticamente tanto acerca de suas decisões anteriores quanto sobre o processo de raciocínio ao qual está submetido, em um processo de aprendizado contínuo, adotando uma abordagem intencional e perspicaz ao tomar decisões (Piórkowska et al., 2021).

O pensamento estratégico, enquanto processo fundamental no contexto da aprendizagem e precursor da tomada de decisões, representa uma sucessão racional de pensamentos que se integram à experiência individual do sujeito (Opuala-Charles et al., 2022). Nesse processo, uma pessoa reflete a qualidade do raciocínio de forma simultânea à realização do próprio raciocínio, culminando na formulação de uma conclusão (Alomari, 2020). Assim, segundo esse autor, um dos objetivos do pensador é a melhora do raciocínio, a fim de que objetivos sejam alcançados.

Assim, baseado na literatura, as seguintes hipóteses são propostas:

H3a. A tomada de decisão racional exerce uma influência moderadora positiva na relação entre a reflexão e o desempenho organizacional.

H3b. A tomada de decisão racional exerce uma influência moderadora positiva na relação entre a consciência organizacional e o desempenho organizacional.

H3c. A tomada de decisão racional exerce uma influência moderadora positiva na relação entre a análise de tendências e o desempenho organizacional.

H3d. A tomada de decisão racional exerce uma influência moderadora positiva na relação entre o reconhecimento de padrões e desempenho organizacional.

## 2.4. MODELO PROPOSTO

Ao investigar a relação proposta, acredita-se que as descobertas agregarão valor à compreensão da eficácia dos construtos do pensamento estratégico (variáveis independentes), moderado pelos estilos de tomada de decisão racional e intuitivo, sobre o desempenho organizacional (variável dependente). Tal relação hipotética resulta no desenvolvimento de uma estrutura teórica e relação conforme representado na Figura 1.

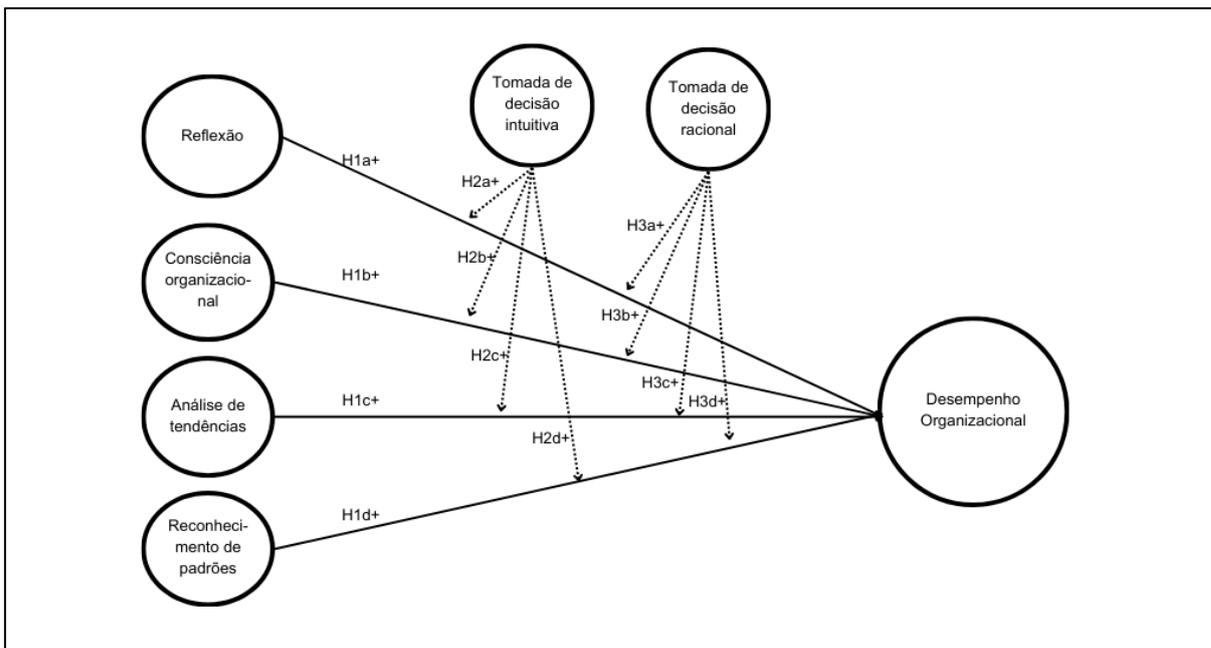


Figura 1 - Modelo Teórico  
Fonte: Elaboração própria.

## Capítulo 3

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste trabalho, o objetivo foi examinar o efeito positivo do pensamento estratégico, por meio de suas dimensões, no desempenho organizacional, avaliando-se ainda o efeito moderador de estilos de tomada de decisão, especificamente os estilos racional e intuitivo. Com o intuito de atingir o objetivo delineado, este estudo empregou uma metodologia quantitativa e descritiva, com corte transversal, utilizando dados primários para verificar as hipóteses delineadas no modelo teórico apresentado.

A população alvo desta pesquisa foi composta por profissionais que exercem algum cargo de gestão, conforme funções a seguir: CEO, presidente, diretor, gerente, coordenador. Assim, com o intuito de controle, foi apresentada inicialmente ao respondente a seguinte indagação: “Exerço na empresa em que trabalho algum cargo de gestão, conforme função a seguir: CEO, presidente, diretor(a), gerente, coordenador(a)?”. O propósito foi excluir os que não se encaixam no perfil da população pretendida.

Dado o tamanho desconhecido do público-alvo da pesquisa, a técnica de amostragem empregada foi a não probabilística por acessibilidade, visando alcançar o maior número possível de participantes.

Para a elaboração do questionário, foram utilizados construtos para medir: (i) as dimensões do pensamento estratégico, cujas escalas foram adaptadas da pesquisa realizada por Dhir et al. (2018); (ii) os estilos de tomada de decisões racional e intuitivo, baseado na pesquisa de Scott e Bruce (1995), adaptado ao contexto

brasileiro por Lehnhart et al. (2023); e para o (iii) desempenho organizacional, foi utilizada uma avaliação subjetiva conforme Spekle e Verbeeten (2014).

O instrumento utilizado para coletar dados, detalhado no apêndice B, foi estruturado em três seções distintas. A primeira seção consistiu no texto inicial, apresentando o questionário aos participantes, o termo de consentimento para participação na pesquisa, bem como de uma pergunta de controle destinada a excluir possíveis respondentes que não se encaixavam no público-alvo deste estudo.

A segunda seção compreendeu instruções direcionadas aos participantes para prosseguirem para a próxima etapa do questionário, seguidas por afirmações relacionadas aos construtos delineados no modelo proposto. Todas as afirmações pertinentes aos construtos foram avaliadas por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", exceto para o construto desempenho organizacional, cuja escala variou de 1, indicando "muito abaixo da média", a 5, indicando "muito acima da média".

Por fim, a terceira parte abordou questões sociodemográficas com o intuito de caracterizar os entrevistados, juntamente com perguntas destinadas a identificar os perfis dos respondentes.

Antes de efetuar a implementação efetiva do questionário, uma versão preliminar do formulário foi submetida a um total de 10 (dez) participantes pertencentes à população-alvo para realizar um pré-teste. O propósito deste procedimento foi verificar a presença de possíveis dificuldades na compreensão das proposições e corrigir aquelas que demandassem melhor entendimento. Após a conclusão bem-sucedida da fase de pré-testagem, deu-se início à etapa formal de aplicação da pesquisa.

Concluída as etapas preliminares, o meio de coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, distribuído por meio de correio eletrônico e, principalmente, mediante convite nas plataformas de redes sociais (*LinkedIn, WhatsApp, Instagram e Facebook*), no período compreendido entre janeiro e fevereiro de 2024. Para a consecução desse procedimento, foi empregada ainda a técnica conhecida como "bola de neve", na qual os participantes contatados eram solicitados a compartilhar o questionário com outros potenciais participantes que também satisfizessem aos critérios de inclusão estabelecidos.

O número total de participantes, representando a amostra em questão, alcançou 172 questionários válidos, de um total de 181 participantes. Para determinar o tamanho mínimo da amostra, o software *GPower 3* (Version 3.1.9.6) foi empregado, utilizando os seguintes parâmetros, conforme Cohen (1998) e Ringle et al. (2014): tamanho de efeito de Cohen ( $f^2$ ) de 0,15 (considerado médio), um nível de poder estatístico de 0,80 (o mínimo recomendado), um nível de significância de 0,05 e um total de quatro preditores, conforme indicado pelo maior número de setas atribuídas à variável latente.

Dessa forma, como resultado das análises, foi determinado que um mínimo de 85 participantes seria necessário para a amostra em questão, uma quantidade que foi de fato alcançada. Além disso, está em conformidade com a sugestão de Ringle et al. (2014), que propõe uma expansão para o dobro ou triplo do tamanho estimado pelo *GPower*, a fim de garantir uma amostra robusta e de alta qualidade.

No que concerne ao perfil sociodemográfico da amostra, constata-se que 60,5% dos participantes são do sexo masculino, 39% do sexo feminino, e uma parcela marginal de 0,6% (representada por uma pessoa) optou por não se identificar.

No que tange à faixa etária, a maior proporção de participantes (34,3%) situa-se entre 31 e 40 anos, seguida pela faixa etária de 41 a 50 anos (32,6%), acima de 50 anos (21,5%) e, por fim, entre 18 e 30 anos (11,6%).

Em relação ao nível de escolaridade, observa-se que 57,6% dos participantes possuem pós-graduação, 19,2% declaram possuir ensino superior, 19,2% detêm título de mestrado, 2,3% possuem doutorado e 1,2% ensino médio ou técnico. Não foi identificado na amostra participantes que detivessem apenas o ensino fundamental.

Quanto à distribuição em relação ao tempo de serviço na organização atual, a maior representatividade foi acima de 10 anos, com 36% dos participantes, seguido por respondentes com tempo de serviço entre 5 e 10 anos, com 32,6%, 22,7% de pessoas com tempo de exercício de 1 a 4 anos, finalizando com 8,7% de respondentes com tempo até 1 ano.

No que se refere à renda mensal, a maior faixa verificada se situa entre R\$ 10.000,00 a R\$ 14.999,00, com 33,7%, seguido por 29,7% entre os participantes que recebem entre R\$ 5.000,00 a R\$ 9.999,00; 23,8% recebem renda mensal acima de R\$ 15.000,00 e 12,8% recebem mensal a quantia de R\$ 2.000,00 a R\$ 4.999,00. Nenhum dos respondentes declarou receber salário renda mensal abaixo de R\$ 2.000,00.

Por derradeiro, no que diz respeito à distribuição geográfica dos respondentes, obteve-se o seguinte resultado: região Nordeste (65,7%), região Sudeste (11%), região Sul (8,7%), região Norte (7,6%) e região Centro-Oeste (7%).

De forma sucinta, os achados indicam que a amostra é majoritariamente constituída por profissionais com extensa experiência profissional na organização em

que atualmente exercem suas funções e com elevado nível educacional. O perfil demográfico completo da amostra encontra-se delineado na Tabela 1.

**TABELA 1: PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

<b>Dados demográficos</b>			
Sexo:	Feminino	67	38,95%
	Masculino	104	60,47%
	Prefiro não dizer	1	0,58%
Idade:	18 a 30 anos	20	11,63%
	31 a 40 anos	59	34,30%
	41 a 50 anos	56	32,56%
	Acima de 50 anos	37	21,51%
Grau de instrução:	Ensino Fundamental	0	0,00%
	Ensino Médio/Técnico	2	1,16%
	Superior completo	34	19,77%
	Pós-graduação	99	57,56%
	Mestrado	33	19,19%
	Doutorado	4	2,33%
Tempo de serviço você tem na organização atual	Menos de 1 ano	15	8,72%
	De 1 a 4 anos	39	22,67%
	De 5 a 10 anos	56	32,56%
	Mais de 10 anos	62	36,05%
Renda mensal:	Até R\$ 2.000,00	0	0,00%
	R\$ 2.000,00 a R\$ 4.999,00	22	12,79%
	R\$ 5.000,00 a R\$ 9.999,00	51	29,65%
	R\$ 10.000,00 a R\$14.999,00	58	33,72%
	Acima de R\$ 15.000,00	41	23,84%
Região do país em que reside?	Centro-Oeste	12	6,98%
	Nordeste	113	65,70%
	Norte	13	7,56%
	Sul	15	8,72%
	Sudeste	19	11,05%

Fonte: Dados da pesquisa.  
Elaborado pelo autor.

A abordagem metodológica adotada para a análise dos dados neste estudo envolveu o uso da Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM) com estimação por mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares - PLS).

Essa abordagem foi selecionada devido à sua capacidade de testar múltiplas relações simultaneamente. Para verificação da validação do modelo de mensuração, foi utilizada a Análise de Componentes Confirmatória (ACC), conforme preconizado por Hair et al. (2020). A avaliação da validade convergente, bem como da consistência interna foi realizada com base nas abordagens descritas por esses autores, mediante a análise das cargas fatoriais, cargas cruzadas, Alfa de Cronbach (AC), Correlação

de Spearman ( $\rho_A$ ), Confiabilidade Composta (CC) e variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE).

Na segunda etapa do estudo, a validade discriminante foi avaliada para determinar se os construtos se distinguem entre si, ou seja, se são independentes uns dos outros, utilizando as cargas cruzadas conforme o critério de Fornell e Larcker (1981). Segundo este critério, a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que as correlações desse construto com os outros construtos. Além disso, foi empregado o critério de *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) (Hair et al., 2020).

Posteriormente, foram conduzidos testes de hipóteses do modelo estrutural, utilizando critérios como o Valor-p, os fatores de inflação da variância (VIF), o tamanho dos efeitos de Cohen ( $f^2$ ), o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), e a relevância preditiva ( $Q^2$ ), seguindo os critérios delineados por Ringle et al. (2014).

## Capítulo 4

### 4. ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para validar os construtos que compõem o modelo proposto, foi realizada a validação por meio da ACC, utilizando o *software* SmartPLS 4.0. Essa análise abordou a validade convergente e a consistência interna, que avaliam se os elementos medem o construto desejado, bem como em relação à validade discriminante, que investiga se os construtos se distinguem entre si (Hair et al., 2020).

De acordo com a explicação fornecida por Hair et al., (2019), a etapa inicial na avaliação do modelo de medição consiste na análise das cargas dos indicadores, sendo sugerido cargas acima de 0,708, uma vez que tal valor sugere que o construto em questão explica mais de 50% da variância do indicador, o que resulta em uma confiabilidade aceitável do item.

Seguindo a recomendação, foram excluídas do modelo as variáveis RF4 (0.645), CO2 (0.680) e RP3 (0.310) do construto pensamento estratégico, assim como a variável DO1 (0.624) do construto desempenho organizacional, devido à falta de conformidade com os critérios estabelecidos para as cargas fatoriais. Os coeficientes fatoriais dos itens mantidos no modelo estão disponíveis na Tabela 2.

**TABELA 2: VALIDADE CONVERGENTE E CONSISTÊNCIA INTERNA**

Construto	Variáveis	Cod.	Cargas Fatoriais
Reflexão	Eu tento encontrar um objetivo comum entre duas situações que preciso gerenciar	RF1	0.791
	Eu levo em consideração a relação entre os diversos departamentos e deveres organizacionais	RF2	0.887
	Reconheço o papel do indivíduo em sistemas maiores e entendo o efeito de seu comportamento nos resultados	RF3	0.820
	Estou ciente das forças e fraquezas da organização	CO1	0.717

Consciência organizacional	Eu levo em consideração ambiguidades e complexidades ao interpretar e avaliar eventos, na tomada de decisões	CO3	0.808
	Levo em consideração análises internas e externas da organização	CO4	0.853
Análise de tendências	Eu compreendo a situação da organização dentro de sistemas ampliados e complexos, tais como mercados, indústrias e cenário internacional	AT1	0.874
	Eu compreendo as diversas mudanças existentes no ambiente interno e externo da organização	AT2	0.839
	Gosto de projetar processos e mecanismos para promover mudanças e desenvolvimento	AT3	0.777
Reconhecimento de padrões	Busco criar conexões entre eventos do passado, presente e futuro	RP1	0.895
	Procuro selecionar e utilizar padrões apropriados do histórico da organização	RP2	0.960
Estilo racional	Minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa	ER1	0.941
	Quando eu tomo uma decisão, eu considero várias opções em termos de um objetivo específico	ER2	0.769
	Eu exploro todas as minhas opções antes de tomar uma decisão	ER3	0.870
Estilo intuitivo	Quando eu tomo uma decisão, eu confio em meus instintos	EI1	0.828
	Quando eu tomo decisões, eu tenho a tendência a confiar na minha intuição	EI2	0.829
	Eu geralmente tomo decisões que parecem certas para mim	EI3	0.746
	Quando tomo uma decisão, confio em meus sentimentos e reações interiores	EI4	0.907
	Quando eu tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão é certa do que ter uma justificativa racional para ela	EI5	0.787
	Quando eu tomo uma decisão, confio nos meus sentimentos e reações	EI6	0.911
Desempenho Organizacional	A precisão do trabalho produzido em sua unidade e/ou a qualidade dos bens entregues	DO2	0.835
	O número de inovações, melhorias de processo ou novas ideias implementadas por sua unidade	DO3	0.766
	A reputação pela excelência no trabalho de sua unidade	DO4	0.717
	O alcance das metas de produção ou de nível de serviço de sua unidade	DO5	0.816
	A eficiência das operações dentro de sua unidade	DO6	0.833
	O moral dos funcionários da unidade	DO7	0.711

Fonte: Dados da pesquisa.

Elaborado pelo autor.

Em seguida, foi conduzida uma análise da validade discriminante, revelando diferenças entre os construtos no modelo estrutural (Hair et al., 2019). Ao examinar as cargas cruzadas das variáveis dos construtos, observou-se que as variáveis apresentaram valores de carga fatorial mais elevados em seus respectivos construtos

do que nos demais, indicando validade discriminante de acordo com o critério das cargas cruzadas (Hair et al., 2019), conforme demonstrado na Tabela 3.

**TABELA 3: CARGAS CRUZADAS**

Variável	AT	CO	DO	EI	ER	RF	RP
AT1	0.874	0.029	0.145	0.047	0.063	0.058	0.158
AT2	0.839	0.053	0.124	0.049	0.049	0.087	0.034
AT3	0.777	-0.057	0.083	0.038	0.082	-0.003	-0.009
CO1	0.032	0.717	0.294	0.207	0.045	0.074	-0.029
CO3	-0.010	0.808	0.430	0.286	-0.030	0.216	0.089
CO4	0.036	0.853	0.349	0.194	0.075	0.160	-0.006
DO2	0.111	0.412	0.835	0.378	-0.048	0.241	0.056
DO3	0.181	0.377	0.766	0.486	0.154	0.173	0.009
DO4	0.046	0.352	0.717	0.298	0.091	0.074	-0.046
DO5	0.084	0.347	0.816	0.373	0.035	0.097	0.154
DO6	0.172	0.308	0.833	0.366	0.068	0.124	0.124
DO7	0.066	0.349	0.711	0.296	-0.096	0.150	0.104
EI1	0.030	0.236	0.399	0.828	0.050	0.088	0.059
EI2	0.060	0.244	0.337	0.829	0.057	0.074	0.069
EI3	0.085	0.233	0.286	0.746	0.035	0.018	0.061
EI4	-0.010	0.219	0.424	0.907	0.071	0.078	0.034
EI5	0.054	0.268	0.472	0.787	0.017	0.004	0.043
EI6	0.069	0.270	0.428	0.911	0.022	0.144	0.039
ER1	0.089	0.076	0.050	0.073	0.941	-0.067	0.000
ER2	0.045	-0.019	-0.000	-0.023	0.769	0.019	0.030
ER3	0.038	-0.041	0.034	0.003	0.870	0.054	-0.040
RF1	0.029	0.058	0.110	0.112	0.039	0.791	-0.069
RF2	0.042	0.263	0.201	0.056	0.008	0.887	0.157
RF3	0.093	0.117	0.138	0.054	-0.097	0.820	-0.021
RP1	0.057	0.042	0.058	-0.004	-0.050	0.024	0.895
RP2	0.100	0.023	0.092	0.093	0.004	0.070	0.960

Fonte: Dados da pesquisa.

Elaborado pelo autor.

Ato contínuo, foi avaliada a consistência interna dos itens, a qual indica se eles medem adequadamente o construto desejado, utilizando os indicadores AC, rho\_A e CC. Os resultados do AC variaram de 0,712 a 0,914, situando-se dentro da faixa considerada adequada, com valores superiores a 0,70 e inferiores a 0,95, conforme recomendado por Hair et al. (2020). A Correlação rho\_A apresentou resultados entre

0,731 e 0,977, indicando uma consistência interna satisfatória dos dados. Além disso, os valores da CC variaram de 0,837 e 0,933, dentro da faixa de 0,70 a 0,95, conforme descrito por Hair et al. (2020).

Por fim, a validade convergente foi verificada por meio do indicador da AVE, cujos valores variaram de 0,611 a 0,861, todos acima de 0,5 e abrangendo os valores considerados adequados por Hair et al. (2020). Dessa forma, os resultados indicaram que os construtos explicam mais de 50% da variância, demonstrando uma convergência satisfatória. Os dados relativos à validade convergente e à consistência interna estão resumidos na Tabela 4.

**TABELA 4: VALIDADE CONVERGENTE**

Variável	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
AT	0.782	0.822	0.870	0.690
CO	0.712	0.731	0.837	0.632
DO	0.872	0.880	0.904	0.611
EI	0.914	0.925	0.933	0.700
ER	0.866	0.858	0.897	0.744
RF	0.789	0.860	0.872	0.695
RP	0.846	0.977	0.925	0.861

Fonte: Dados da pesquisa.  
Elaborado pelo autor.

Após a análise da validade convergente e da consistência interna, procedeu-se à avaliação da validade discriminante com o intuito de verificar se os construtos são distintos entre si (Hair et al., 2019).

Para este propósito, adotou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que preconiza que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve exceder as correlações desse construto com os demais. Os resultados, em conformidade com esse critério, confirmaram a validade discriminante, cujos detalhes estão disponíveis na Tabela 5 para referência.

**TABELA 5: VALIDADE DISCRIMINANTE – FORNELL e LARCKER**

Variável	AT	CO	DO	EI	ER	RF	RP
AT	<b>0.831</b>						
CO	0.021	<b>0.795</b>					
DO	0.147	0.459	<b>0.781</b>				
EI	0.054	0.294	0.477	<b>0.837</b>			
ER	0.075	0.031	0.048	0.049	<b>0.863</b>		
RF	0.065	0.199	0.189	0.082	-0.020	<b>0.834</b>	
RP	0.090	0.033	0.085	0.059	-0.018	0.055	<b>0.928</b>

Fonte: Dados da pesquisa.  
Elaborado pelo autor.

Verificou-se ainda a validade discriminante pela verificação do critério HTMT. Dado que todos os construtos exibiram valores abaixo de 0,90, pode-se inferir que os resultados corroboram a validade discriminante, conforme Hair et al. (2020), indicando a distinção de cada construto em relação aos demais. Os valores de HTMT estão disponibilizados na Tabela 6.

**TABELA 6: VALIDADE DISCRIMINANTE –CRITÉRIO HTMT**

Variável	AT	CO	DO	EI	ER	RF	RP
AT							
CO	0.101						
DO	0.164	0.568					
EI	0.072	0.357	0.515				
ER	0.084	0.082	0.100	0.055			
RF	0.092	0.220	0.209	0.107	0.098		
RP	0.094	0.069	0.120	0.076	0.051	0.125	
EI x AT	0.047	0.110	0.067	0.147	0.052	0.091	0.113
EI x RP	0.132	0.072	0.053	0.058	0.107	0.170	0.106

Fonte: Dados da pesquisa.  
Elaborado pelo autor.

Portanto, à luz dos resultados apresentados, foi verificado que o modelo de mensuração foi adequado, pois os itens convergem para os construtos. Conseqüentemente, cada construto é distinto em relação aos demais que integram o modelo proposto.

## 4.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Considerando a validação dos construtos por meio das evidências de validade convergente e discriminante, a análise avançou para a avaliação do modelo estrutural e a verificação das hipóteses. Para validar o modelo estrutural da pesquisa, foram conduzidas análises para examinar a colinearidade, utilizando o VIF, e para avaliar a significância estatística dos coeficientes de caminho através de *bootstrapping*, utilizando 5.000 subamostras, a fim de avaliar a significância das conexões. Para este fim, foi empregada a SEM, utilizando a estimação PLS, por meio do *software* SmartPLS, versão 4.0.

Os resultados evidenciaram a ausência de colinearidade como uma questão significativa, uma vez que os valores do VIF permaneceram abaixo de 3. Essa constatação sugere que todos os construtos do modelo poderiam ser considerados conjuntamente, conforme verificado nas tabelas 7 e 8.

**TABELA 7: EFEITOS DIRETOS DO MODELO PROPOSTO**

	Hipóteses	$\beta$	Desvio Padrão	Estatística t	p-valor	VIF	f <sup>2</sup>
RF→DO	H1a (+)	0.058	0.071	0.814	0.416	1.145	0.005
CO→DO	H1b (+)	0.360	0.074	<b>4.866</b>	<b>0.000</b>	1.186	0.183
AT→DO	H1c (+)	0.122	0.085	1.436	0.151	1.071	0.023
RP→DO	H1d (+)	0.031	0.073	0.427	0.670	1.099	0,001

Nota: RF: Reflexão; CO: Consciência Organizacional; AT: Análise de Tendências; RP: Reconhecimento de Padrão; DO: Desempenho Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Em relação à significância estatística, por sua vez, foi empregada para determinar a relevância das relações, com valores de *p-value* < 0,05 indicando associações estatisticamente significativas.

Em relação às hipóteses do modelo proposto, primeiramente em relação aos efeitos diretos, é possível afirmar, com base nos dados apresentados na Tabela 7,

que somente a hipótese H1b é suportada, ou seja, que das dimensões do pensamento estratégico, a consciência organizacional impacta positivamente o desempenho organizacional.

Posteriormente, o tamanho dos efeitos foi examinado através do Coeficiente de Cohen ( $f^2$ ). De acordo com Hair et al. (2020), o  $f^2$  pode ser categorizado como tendo um efeito pequeno, indicado por valores até 0,02, um efeito médio até 0,15, e um efeito grande até 0,35. Assim, para o resultado em que a hipótese foi confirmada foi considerado médio: H1b ( $f^2$ : 0,183), enquanto para as hipóteses não confirmadas foi considerado um efeito pequeno. Estes resultados podem ser vistos na Tabela 7.

**TABELA 8: EFEITOS MODERADOR DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO**

	Hipóteses	$\beta$	Desvio Padrão	Estatística t	p-valor	VIF	$f^2$
EI - RF→DO	H2a (+)	-0.084	0.080	1.054	0.292	1.158	0.009
EI -CO→DO	H2b (+)	0.187	0.090	<b>2.085</b>	<b>0.037</b>	1.145	0.033
EI - AT→DO	H2c (+)	0.016	0.078	0.211	0.833	1.221	0.000
EI -RP→DO	H2d (+)	0.021	0.084	0.246	0.806	1.157	0.001
ER - RF→DO	H3a (+)	0.013	0.084	0.150	0.881	1.189	0.000
ER -CO→DO	H3b (+)	-0.040	0.083	0.476	0.634	1.181	0.002
ER-AT→DO	H3c (+)	-0.084	0.077	1.099	0.272	1.183	0.010
ER-RP→DO	H3d (+)	-0.085	0.089	0.951	0.342	1.147	0.009

Nota: TDI: Tomada de Decisão Intuitiva; TDR: Tomada de Decisão Racional; RF: Reflexão; CO: Consciência Organizacional; AT: Análise de Tendências; RP: Reconhecimento de Padrão; DO: Desempenho Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

No que diz respeito aos efeitos moderadores dos estilos de tomada de decisão, conforme apresentado na Tabela 8, verificou-se moderação positiva significativa apenas para a hipóteses H2b (+), ou seja, entre o estilo intuitivo na relação entre a dimensão do pensamento estratégico consciência organizacional e o desempenho organizacional.

Em relação ao tamanho dos efeitos do Coeficiente de Cohen ( $f^2$ ) das variáveis moderadores, verificou-se os resultados conforme apresentado na tabela 8. De acordo

com Bido e Da Silva (2019), em relação ao efeito moderador, propõe-se que  $f^2 = 0,005$  é considerado pequeno,  $f^2 = 0,010$  é considerado médio, e  $f^2 = 0,025$  é considerado grande. Assim, no caso em análise, o efeito moderador da hipótese confirmada H2b (0,033) é considerado grande, enquanto nas demais hipóteses não confirmadas é considerado pequeno.

Para a avaliação da precisão do modelo estrutural, foi empregado  $R^2$  de Pearson como métrica. A análise da qualidade do modelo com base nos valores de  $R^2$  e  $R^2$  ajustado resultou, respectivamente, em 0,401 e 0,348. De acordo com Cohen (1988), em estudos nas áreas das ciências sociais e comportamentais, esse valor é considerado substancial, visto que excede 26%.

Ainda no sentido de avaliar o ajuste do modelo, foi possível observar a Validade Preditiva ( $Q^2$ ), que, conforme Hair et al. (2019), reflete a capacidade preditiva dos construtos exógenos em relação aos construtos endógenos, proporcionando uma medida da precisão do modelo. Os resultados obtidos revelaram um  $Q^2$  de 0,243, o qual, sendo maior que zero, indica a significância preditiva do modelo.

Dessa forma, os resultados do modelo final proposto, juntamente com sua representação gráfica, podem ser encontrados na Figura 2.

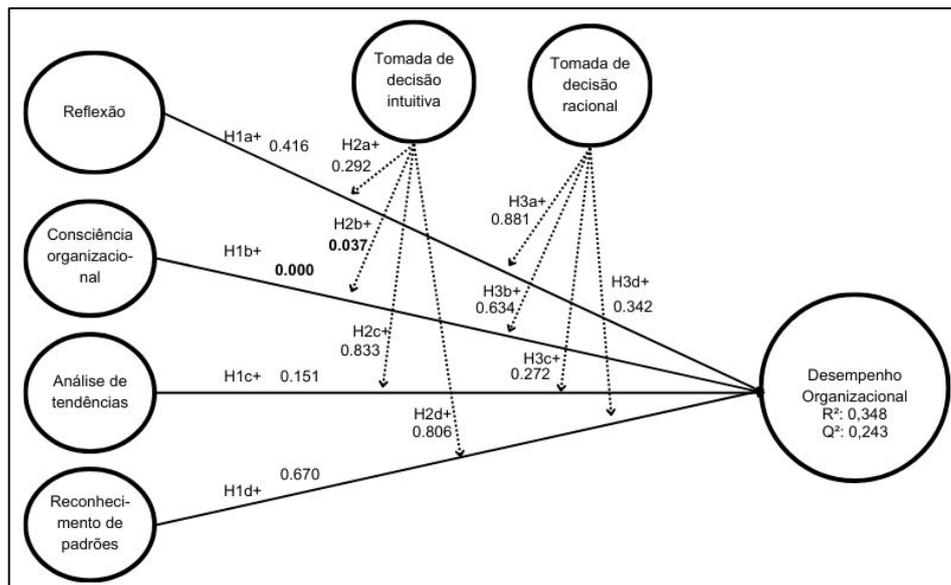


Figura 2 - Modelo Estrutural

Nota: valores em negrito p-value < 0.05

Fonte: Elaboração própria.

## Capítulo 5

### 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão discutidos os resultados da pesquisa sobre o impacto do pensamento estratégico no desempenho organizacional, considerando suas diferentes dimensões, e o papel moderador dos estilos de tomada de decisão.

Para investigar o impacto do pensamento estratégico no desempenho organizacional, foram formuladas diversas hipóteses relacionadas às dimensões do pensamento estratégico e seus efeitos diretos no desempenho organizacional, bem como os efeitos moderadores dos estilos de tomada de decisão.

Os resultados evidenciados na pesquisa realizada revelam que a hipótese H1b foi suportada, indicando que a consciência organizacional tem um impacto positivo significativo no desempenho organizacional. Esta descoberta está alinhada com estudos anteriores, como o de Alatailat et al. (2019) que apontam que dimensões específicas do pensamento estratégico impactam positivamente o desempenho organizacional.

Além disso, outros estudos (Febriana et al., 2019; Dhir & Dhir, 2020) fornecem evidências empíricas que apoiam a importância da consciência organizacional para o sucesso organizacional, por meio da implementação das estratégias mais adequadas para garantir o sucesso contínuo do negócio.

A consciência organizacional permite, nesse sentido, que as organizações entendam melhor seu ambiente interno e externo, identificando oportunidades e ameaças, e adaptando suas estratégias de acordo com o cenário apresentado. Dessa forma, os resultados sugerem que empresas com alta consciência organizacional são mais propensas a terem melhores resultados, por meio da compreensão clara do

ambiente, podendo identificar e aproveitar oportunidades de mercado, além de minimizar os riscos.

Possibilita também uma maior adaptabilidade às mudanças, na medida em que a consciência organizacional possibilita que as empresas identifiquem e se adaptem rapidamente às mudanças no ambiente. Além disso, uma organização com alta consciência organizacional possui um melhor fluxo de informações entre seus diferentes departamentos e colaboradores, o que facilita a coordenação de atividades e o alcance de objetivos.

Em relação as outras dimensões do pensamento estratégico analisados, como reflexão, análise de tendências e reconhecimento de padrões, não mostraram um impacto significativo no desempenho organizacional. Esses resultados contrastam com alguns estudos anteriores (Ershadi & Eskandari Dehdazzi, 2019; Dhir & Dhir, 2020; Alagha et al., 2023a) que destacam a importância das dimensões para o sucesso estratégico.

Isso indica que a interação entre as diversas dimensões do pensamento estratégico e o desempenho organizacional pode ser mais intrincada, influenciada por uma variedade de fatores contextuais. Essa condição resulta da necessidade de que as dimensões do pensamento estratégico sejam ajustadas aos contextos específicos, com o propósito de assegurar a implementação da solução mais apropriada em conformidade com os cenários identificados (Sinnaiah et al., 2023).

É importante ressaltar, contudo, que mesmo que as hipóteses relacionadas às demais dimensões do pensamento estratégico tenham sido rejeitadas, a consciência organizacional, conforme discutido por Dhir e Dhir (2020), emerge, por si só, como um facilitador significativo na implementação do pensamento estratégico. Nesse diapasão, a consciência organizacional tem o potencial de catalisar o desenvolvimento

das demais dimensões do pensamento estratégico ao longo do tempo, especialmente em um estágio avançado de maturidade organizacional.

Em relação aos efeitos moderadores dos estilos de tomada de decisão, os resultados confirmaram a hipótese H2b, que sugere uma moderação positiva significativa entre o estilo intuitivo na relação entre a consciência organizacional e o desempenho organizacional, ou seja, o estilo intuitivo de tomada de decisão pode fortalecer a relação entre a consciência organizacional e o desempenho organizacional.

Este resultado é consistente com pesquisas anteriores (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2003; Calabretta et al., 2017; Abubakar et al., 2019; Sinnaiah et al., 2023), que enfatizam que a tomada de decisão intuitiva possui uma grande relevância, sobretudo, em ambientes complexos e turbulentos. Assim, diante desse resultado, sugere-se que a capacidade de tomar decisões rapidamente e de forma intuitiva pode fortalecer a relação entre a consciência organizacional e o desempenho organizacional, especialmente em contextos dinâmicos.

Como mencionado anteriormente, a dimensão da consciência organizacional possibilita uma compreensão mais ampla do ambiente organizacional e a adaptação de estratégias conforme necessário. Por outro lado, a intuição na tomada de decisão permite decidir rapidamente e de forma subjetiva, muitas vezes com base em experiências anteriores e julgamento pessoal. Dessa forma, a conexão entre esses dois conceitos reside no fato de que uma empresa com alta consciência organizacional é mais capacitada a identificar e aproveitar oportunidades de mercado de forma ágil e eficiente, o que é fundamental para a tomada de decisões intuitivas em ambientes dinâmicos e complexos. Assim, a consciência organizacional pode

proporcionar uma base sólida para o uso da intuição e criatividade nas tomadas de decisões estratégicas.

As demais relações moderadoras não foram confirmadas, indicando que essa relação com o pensamento estratégico não parece ser amplificada ou atenuada em sua influência sobre o desempenho organizacional. Esses resultados estão em desacordo com a literatura (Steptoe-Warren et al., 2011; Dixit et al., 2021; Sinnaiah, et al., 2023;) que sugestionam que as integrações de estilos de tomada de decisão específicos com o pensamento estratégico podem influenciar a obtenção de vantagem competitiva.

Impende destacar a complexidade da relação entre esses construtos. A título exemplificativo, em pesquisa recente conduzida por Mirbagheri et al. (2023) foi constatado que uma abordagem coletiva de tomada de decisão, em oposição à abordagem individual investigada no presente estudo, está associada a uma maior correlação com o desempenho, sobretudo, em que pese ao estilo de decisão racional.

É crucial, ainda, destacar que o processo de tomada de decisão pode não oferecer orientações claras aos profissionais para melhorar seu desempenho, como mencionado por van Wyk (2023).

## Capítulo 6

### 6. CONCLUSÃO

A presente dissertação investigou o impacto do pensamento sobre o desempenho organizacional, bem como o efeito moderador dos estilos de tomada de decisão nessa relação. O pensamento estratégico foi explorado através de quatro dimensões distintas, conforme Dhir et al. (2018): consciência organizacional, análise de tendências, reconhecimento de padrões e reflexão. Em relação aos estilos de tomada de decisão presentes na literatura, foram considerados o intuitivo e racional, conforme Scott e Bruce (1998).

Os resultados das análises de hipóteses oferecem informações importantes sobre como as diversas dimensões do pensamento estratégico podem influenciar o desempenho organizacional. Nesse sentido, os achados da pesquisa têm implicações significativas para os líderes e gestores que buscam promover o desenvolvimento e aprimoramento do pensamento estratégico dentro de suas organizações.

Ao reconhecer, especialmente, a importância da consciência organizacional e seu impacto positivo no desempenho, os líderes podem direcionar esforços para cultivar essa dimensão específica do pensamento estratégico entre seus colaboradores.

Além disso, ao demonstrar o papel moderador positivo do estilo intuitivo de tomada de decisão na relação entre a consciência organizacional e o desempenho organizacional, os resultados expandem o entendimento sobre a interação complexa entre diferentes aspectos do pensamento estratégico e sua influência no desempenho organizacional. Por outro lado, a falta de significância entre os demais efeitos

moderadores destaca a complexidade da relação entre o pensamento estratégico e o desempenho organizacional, sugerindo outros fatores importantes existentes.

Como contribuição teórica, o estudo fornece uma análise aprofundada das diferentes dimensões do pensamento estratégico e seu impacto no desempenho organizacional, cooperando para uma compreensão mais abrangente dessa área de estudo, além de colaborar para o corpo de conhecimento em estratégia e tomada de decisão ao fornecer informações relevantes sobre a relação dos estilos decisórios com o pensamento estratégico e o desempenho organizacional.

Outrossim, ao testar hipóteses específicas relacionadas às diferentes dimensões do pensamento estratégico e seu efeito no desempenho organizacional, o estudo valida empiricamente algumas relações teóricas propostas anteriormente na literatura. Adicionalmente, a identificação também de moderadores como os estilos de tomada de decisão amplia o entendimento sobre como fatores individuais podem influenciar a relação entre o pensamento estratégico e o desempenho organizacional.

Quanto à contribuição prática, a descoberta de que a consciência organizacional tem um impacto positivo no desempenho organizacional destaca a importância de os líderes estarem cientes das complexidades do ambiente interno e externo da organização. Isso pode influenciar diretamente a formulação de estratégias e a tomada de decisões para melhorar o desempenho organizacional.

No tocante à verificação da moderação positiva significativa encontrada para a relação entre o estilo intuitivo e a consciência organizacional, destaca-se a importância de abordagens de tomada de decisão mais intuitivas em contextos estratégicos, sugerindo possíveis ajustes nas práticas de gestão.

Diante dos resultados apresentados, para incorporar a intuição na tomada de decisões empresariais, as organizações podem encorajar a diversidade de pensamento e experiências entre os colaboradores, promover um ambiente de trabalho que valorize a confiança e autonomia, fomentar a aprendizagem organizacional através da reflexão sobre decisões anteriores, investir em programas de treinamento para desenvolver habilidades de pensamento crítico e julgamento intuitivo, e estabelecer processos de revisão e *feedback* para avaliar a eficácia das decisões intuitivas e ajustar estratégias conforme necessário.

É importante reconhecer algumas limitações deste estudo que podem influenciar a generalização e interpretação dos resultados. Primeiramente, a amostra utilizada pode não ser representativa o suficiente para todas as organizações, o que limita a aplicabilidade externa dos resultados e a generalização dos resultados.

É importante pôr em destaque, ainda, que a natureza transversal dos dados impede a inferência de causalidade entre as variáveis estudadas e não considera a variação que ocorre com o tempo. Assim, variações temporais poderão ser consideradas em pesquisas futuras, bem como a utilização de amostras mais diversificadas e metodologias longitudinais para investigar mais profundamente as relações entre o pensamento estratégico, os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional.

Além disso, é fundamental considerar as diferenças nos contextos organizacionais, que podem variar amplamente entre diferentes empresas e setores. Essas diferenças podem influenciar significativamente a aplicabilidade das dimensões do pensamento estratégico e dos estilos de tomada de decisão, tornando importante adaptar as conclusões de estudos para cada contexto específico.

Outro ponto relevante é a dimensão do desempenho organizacional utilizada no presente estudo, no caso, a dimensão subjetiva. De outro modo, a opção pelo uso de uma dimensão objetiva para medir o desempenho poderia levar a resultados diferentes, destacando a importância de considerar a natureza da mensuração ao interpretar os efeitos moderadores e as relações entre as variáveis estudadas. Enquanto a intuição pode ter sido destacada como um moderador significativo no estudo atual, uma abordagem diferente poderia validar a racionalidade como um fator-chave na tradução das dimensões do pensamento estratégico em desempenho superior.

Por fim, outras variáveis não consideradas neste estudo podem influenciar a relação entre o pensamento estratégico e o desempenho organizacional. Nesse sentido, novos estudos poderão explorar os efeitos moderadores. Na pesquisa recente realizada por Al-Abbadi et al., (2024), por exemplo, sugeriu-se investigar os efeitos moderadores de variáveis demográficas de controle, como idade, gênero e nível educacional.

Em resumo, esta pesquisa oferece uma contribuição significativa para a compreensão da dinâmica do pensamento estratégico e sua influência no desempenho organizacional. Seus insights são preciosos para líderes e acadêmicos interessados em estratégia, tomada de decisões e gestão organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Aaltola, P. (2019). Strategic thinking and accounting: potentials and pitfalls from a managerial perspective. *Journal of Management Control*, 30(3), 323-351. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00285-w>
- Abbas, J., Balsalobre-Lorente, D., Amjid, M. A., Al-Sulaiti, K., Al-Sulaiti, I., & Aldereai, O. (2024). Financial innovation and digitalization promote business growth: The interplay of green technology innovation, product market competition and firm performance. *Innovation and Green Development*, 3(1), 100111. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100111>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Adzeh, K. J. (2017). Strategic leadership: An empirical study of factors influencing leaders' strategic thinking. *American Journal of Business and Management*, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.11634/216796061706865>
- Al-Abbadi, L., Alsmairat, M., Alshawabkeh, R., & Rumman, A. (2024). The impact of strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. *International Journal of Data and Network Science*, 8(2), 1169-1178. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.11.017>
- Alagha, M., Taha, A. Z. B., & Ismail, M. N. B. (2023a). Strategic thinking dimensions between Malaysians' and Palestinians' dynamic and complex environment in the banking sector. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <http://dx.doi.org/10.1108/GKMC-02-2023-0053>
- Alagha, M., Taha, A. Z. B., & Ismail, M. N. B. (2023b). Comparative analysis of strategic thinking dimensions among banking executives of a southeast asian stable emerging economy and an arab developing country. *Jati-journal of southeast asian studies*, 28(1), 50-75. <https://doi.org/10.22452/jati.vol28no1.3>
- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395. <https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2017-1260>
- Alaybek, B., Dalal, R. S., & Dade, B. (2022). Individual differences in judgment and decision-making: Novel predictors of counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09843-x>
- Alnajem, A. A. Q. I., Khalaf, A. L., Jabbar, Z. S., Tawfeq, J. F., Radhi, A. D., & JosephNg, P. S. (2023). Examining the mediating role of strategic thinking on organizational performance: A quantitative analysis. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 11(3), 78-86. <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v11i3.3578>

- Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?. *Management Science Letters*, 10(3), 565-574. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.024>
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13147564>
- Alsheikh, G., Bakir, S., & Alzghoul, A. (2023). The impact of TQM on organizational learning: The moderating role of strategic thinking at Jordanian SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 473-480. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.3.002>
- Alzghoul, A., Algraibeh, K. M., Khawaldeh, K., Khaddam, A. A., & Al-Kasasbeh, O. (2023). Nexus of Strategic Thinking, Knowledge-Oriented Leadership, and Employee Creativity in Higher Education Institutes. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1-28. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1107>
- Andersen, J. A. (2022). Explaining organizational effectiveness—leadership styles vs. motivation profiles vs. decision-making styles: supporting or competing dimensions?. *Dynamic Relationships Management Journal*, 11(1), 37-48. <https://doi.org/10.17708/drmj.2022.v11n01a03>
- Azizan, N. H., Othman, S. Z., & Yusoff, R. Z. (2021). Strategic thinking as a core competency for business sustainability. *Central Asia and the Caucasus*, 22(5), 899-910. <https://doi.org/10.37178/ca-c.21.5.072>
- Bani-Hani, J. (2021). The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters*, 11(1), 213-222. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.013>
- Bakir, S. M. A. (2023). Impact of Strategic Analysis (SWOT) on the Performance of Jordanian Public Shareholding Industrial Companies: The Mediating Role of Scenario Planning. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(5). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180524>
- Baxter, J., & John, A. (2021). Strategy as learning in multi-academy trusts in England: strategic thinking in action. *School Leadership & Management*, 41(4-5), 290-310. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1863777>
- Bido, D. D. S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>

- Bodin, R., Chermack, T. J., & Coons, L. M. (2016). The effects of scenario planning on participant decision-making style: A quasi-experimental study of four companies. *Journal of Futures Studies*, 20(4), 21-40. [https://doi.org/10.6531/JFS.2016.20\(4\).A21](https://doi.org/10.6531/JFS.2016.20(4).A21)
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management decision*, 39(1), 63-71. <https://doi.org/10.1108/eum000000005408>
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401. <https://doi.org/10.1177/0170840616655483>
- Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185. <https://doi.org/10.1177/1350507609355497>
- Chin, T., Rowley, C., Redding, G., & Wang, S. (2018). Chinese strategic thinking on competitive conflict: insights from Yin-Yang harmony cognition. *International Journal of Conflict Management*, 29(5), 683-704. <https://doi.org/10.1108/ijcma-09-2017-0101>
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied psychological measurement*, 12(4), 425-434. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>
- Cosenza, M., Ciccarelli, M., & Nigro, G. (2019). Decision-making styles, negative affectivity, and cognitive distortions in adolescent gambling. *Journal of Gambling Studies*, 35(2), 517-531. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>
- Dalal, M., Carberry, A., & Archambault, L. (2023). Exploring the use of futures, values, systems, and strategic thinking among engineering education research collaborators. *Journal of Engineering Education*, 112(2), 382-402. <https://doi.org/10.1002/jee.20511>
- Dewberry, C., Juanchich, M., & Narendran, S. (2013). Decision-making competence in everyday life: The roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 783-788. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.06.012>
- Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271-288. <https://doi.org/10.1108/fs-10-2017-0059>
- Dhir, S., & Dhir, S. (2020). Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(1), 175-188. <https://doi.org/10.1007/s13198-019-00937-z>
- Ding, N., Xu, X., Yang, H., Li, Y., & van Heughten, P. (2020). Decision-making styles of Chinese business students. *Journal of education for business*, 95(6), 351-358. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1654968>

- Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 437-458. <https://doi.org/10.1108/jibr-08-2020-0262>
- Dlamini, N., Mazenda, A., Masiya, T., & Nhede, N. T. (2020). Challenges to strategic planning in public institutions: A study of the Department of Telecommunications and Postal Services, South Africa. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 109-124. <https://doi.org/10.1108/ijpl-10-2019-0062>
- Efendi, D., & Kusuma, E. A. (2021). The role of the management accounting system and decision-making style on managerial performance. *Jurnal keuangan dan Perbankan*, 25(1), 144-161. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v25i1.5330>
- Elbanna, S., Child, J., & Dayan, M. (2013). A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: Evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46(1-2), 149-176. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.007>
- Elbanna, S., & Elsharnouby, T. H. (2018). Revisiting the relationship between formal planning process and planning effectiveness: Do organizational capabilities and decision-making style matter?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1016-1034. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2016-0675>
- Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2018-0062>
- Febriana, A., Wahyudi, S., & Suharnomo, S. (2019). Organizational awareness and participative organizational culture: The effect on proactive behavior and team performance. *Quality - Access to Success*, 20(170), 25-31.
- Francioni, B., & Clark, K. D. (2020). The mediating role of speed in the global sourcing decision process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100609. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100609>
- Gambetti, E., & Giusberti, F. (2019). Personality, decision-making styles and investments. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 80, 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.002>
- Gambetti, E., Zucchelli, M. M., Nori, R., & Giusberti, F. (2022). Default rules in investment decisionmaking: trait anxiety and decision-making styles. *Financial Innovation*, 8 (1). <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00329-y>
- Geisler, M., & Allwood, C. M. (2018). Relating decision-making styles to social orientation and time approach. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(3), 415-429. <https://doi.org/10.1002/bdm.2066>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>

- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>
- Govindan, K., Rajeev, A., Padhi, S. S., & Pati, R. K. (2020). Supply chain sustainability and performance of firms: A meta-analysis of the literature. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 137, 101923. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101923>
- Gross, R. (2016). Towards an understanding of the relationship between leadership styles and strategic thinking: A small and medium enterprise perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(2), 22-39.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. *Organizational research methods*, 16(1), 67-87. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2073275>
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 119-133. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90065-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90065-4)
- Haycock, K. (2012). Strategic Thinking and Leadership. *Library Leadership & Management*, 26(3/4). <https://doi.org/10.5860/llm.v26i3/4.2635>
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)00069-7](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)00069-7)
- Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2003). Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 243-268. <https://doi.org/10.1348/096317903765913722>
- Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Kazem, S. A. (2023). Strategic learning and strategic agility: the mediating role of strategic thinking. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15(1), 1-25.
- Iagăru, R., Şipoş, A., & Iagăru, P. (2023). Strategic Thinking and Its Role in Accelerating the Transition from the Linear to the Circular Economic Model—Case Study of the Agri-Food Sector in the Sibiu Depression Microregion, Romania. *Sustainability*, 15(4), 3109. <https://doi.org/10.3390/su15043109>

- Juma, G., Minja, D., & Mageo, J. (2016). The impact of strategic thinking on organisational performance: a case study of uchumi supermarket limited. *International Journal of Supply Chain Management*, 1(1), 75-94.
- Karami, A., & Gorzynski, R. A. (2022). Connection to nature and sustainability in small- and medium-sized environmental organizations: A dynamic strategic thinking approach. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 371-389. <https://doi.org/10.1002/bse.2898>
- Kula, M. E., & Naktiyok, A. (2021). Strategic thinking and competitive intelligence: Comparative research in the automotive and communication industries. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 11(2).
- Laihonen, H., & Huhtamäki, J. (2023). Organisational hybridity and fluidity: deriving new strategies for dynamic knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 216-228. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794993>
- Lehnhart, E. dos R., Tontini, J., Bender, C. S., & Tagliapietra, R. D. (2023). Versão brasileira do inventário geral de estilos de tomada de decisão - gdms: tradução, adaptação e validação. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 29(2), 311–336. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.382.124872>
- Li, R., Zheng, L., & Yuan, L. (2022). TMT's decision-making on adoption of management innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(7), 1061-1088. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2021-0311>
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)00098-8)
- Liedtka, J. M. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model. *European Management Journal*, 18(2), 195-206. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(99\)00091-2](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(99)00091-2)
- Ludwikowska, K. (2021). The mediating role of employee-oriented human resource policy in the relationship between strategic human resource management and organisational performance. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(2), 131–150. [https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL9\\_NO2\\_7](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL9_NO2_7)
- Mahrinasari, M. S., Hussain, S., Yapanto, L. M., Esquivel-Infantes, S. M., Untari, D. T., Yusriadi, Y., & Diah, A. (2021). The impact of decision-making models and knowledge management practices on performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-13. <https://doi.org/1544-1458-20-S2-31>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90013-r](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90013-r)
- Mirbagheri, S. M., Rafiei Atani, A. O., & Parsanejad, M. (2023). The Effect of Collective Decision-Making on Productivity: A Structural Equation Modeling. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231219046. <https://doi.org/10.1177/21582440231219046>

- Moghaddam, A., & Amirkamali, F. (2013). Measuring the relative importance of strategic thinking dimensions in relation to counterproductive behavior. *Management Science Letters*, 3(11), 2831-2838. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.09.025>
- Mohamad, M. (2020). Motivation to lead for school improvement: the role of school teachers' strategic thinking skills. *Journal of Critical Reviews*, 7(8), 1542-1549.
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003>
- Msusa, K. N., & Chowa, T. (2020). Establishing a strategic thinking approach at the University of Zambia: Implications on pre-strategic and evolutionary strategic thinking phases. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 9(5), 307-317. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.828>
- Msusa, K., Chowa, T., & Mwanza, J. (2022). Characterising strategic thinking in a public university setting: a qualitative approach. *Open Journal of Business and Management*, 11(1), 149-173. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.111009>
- Muriithi, S. M., Louw, L., & Radloff, S. E. (2018). The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1741>
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.010>
- Nguyen, D. T., & Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>
- Olan, F., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>
- Opuala-Charles, S., & Chiedu, O. (2022). Managerial Strategic Thinking and Process Performance of Paint and Coatings Manufacturing Firms in Rivers State. *DiamondBridge Economics and Business Journal*, 2(3), 22.
- Panduru, D. A., Scarlat, C., & Gherman, M. L. (2021). The ICT Influence on Strategic Thinking. Particularities in the Oil and Gas Industry. *Issues in Information Systems*, 22(1). [https://doi.org/10.48009/1\\_iis\\_2021\\_269-281](https://doi.org/10.48009/1_iis_2021_269-281)

- Pang, N. S. K., & Pisapia, J. (2012). The strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 343-361. <https://doi.org/10.1177/1741143212436962>
- Peng, J., Feng, T., Zhang, J., Zhao, L., Zhang, Y., Chang, Y., Zhang, Y., & Xiao, W. (2018). Measuring decision-making competence in Chinese adults. *Journal of Behavioral Decision Making*, 32(3), 266-279. <https://doi.org/10.1002/bdm.2114>
- Piórkowska, K., Witek-Crabb, A., Lichtarski, J. M., Wilczyński, M., & Wrona, S. (2021). Strategic thinkers and their characteristics: toward a multimethod typology development. *International Journal of Management and Economics*, 57(4), 313-330. <https://doi.org/10.2478/ijme-2021-0024>
- Pisapia, J (2013). Developing the strategic mind: Think differently to think different. In G. Shive ed. *Leadership and social change in America*. Beijing: Peking University Press.
- Rajebi, A. (2021). Studying The Effect of Strategic Thinking Training on Intuitive Decision-Making Style of Female Employees at the General Department of Tax Affairs of East Azerbaijan Province. *Journal of Economics and Financial Researches*, 3(2), 120-128.
- Ramadani, V., Agarwal, S., Caputo, A., Agrawal, V., & Dixit, J. K. (2022). Sustainable competencies of social entrepreneurship for sustainable development: Exploratory analysis from a developing economy. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3437-3453. <https://doi.org/10.1002/bse.3093>
- Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Remenova, K., & Jankelova, N. (2019). How successfully can decision-making style predict the orientation toward well- or ill-structured decision-making problems. *Journal of Competitiveness*, 11(1), 99-115. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.01.07>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(02), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rodrigues, R. I., Ferreira, A., & Neves, J. (2021). Strategic thinking: The construction and validation of an instrument. *Polish Psychological Bulletin*, 52(3). <https://doi.org/10.24425/ppb.2021.137888>
- Roeth, T., Spieth, P., & Joachim, V. (2020). The interaction of intuition and rationality during escalated npd decisions: an investigation of decision-makers' affective states. *International Journal of Innovation Management*, 24(04), 2050033. <https://doi.org/10.1142/s1363919620500334>

- Sahay, A. (2019), Strategic thinking: my encounter. *IBA Journal of Management and Leadership*, 10(2), 7-14.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *foresight*, 22(2), 144-177. <https://doi.org/10.1108/fs-08-2019-0076>
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2021). Dynamic modeling of strategic thinking for top management teams and its impact on firm performance: a system dynamics approach. *Journal of Management Development*, 40(6), 453-485. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2020-0298>
- Shirvani, A., & Shojaie, S. (2011). A review on leader's role in creating a culture that encourages strategic thinking. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2074-2078. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.403>
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Smriti, V., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Strategic thinking in a professional environment: a review of the literature. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(2), 260-284. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2020.10028592>
- Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management accounting research*, 25(2), 131-146. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1162242>
- Srivastava, S., & D'Souza, D. (2020). An empirical examination of the relationship between managerial strategic thinking and absorptive capacity of the organization. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 51-71. <https://doi.org/10.1108/jsma-05-2019-0077>
- Srivastava, S., & D'Souza, D. (2021). Measuring strategic thinking in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 33(1), 90-11.
- Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of strategy and management*, 4(3), 238-250. <https://doi.org/10.1108/17554251111152261>

- Sulich, A., Sołoducho-Pelc, L., & Ferasso, M. (2021). Management styles and decision-making: Pro-ecological strategy approach. *Sustainability*, 13(4), 1604. <https://doi.org/10.3390/su13041604>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.01.001>
- Uloaku, O. L., & Grace, M. O. (2021). Strategic Thinking And Patient Waiting Time In Teaching Hospitals In Ogun State, Nigeria. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies* Sulich. 8(11), 1-7.
- Umoh, V. A., Nsien, B., & Umana, S. (2020). Strategic Thinking And Decision Making In Higher Education Institutions In Nigeria. *International Journal of Business Education And Management Studies*. 6(1), 77-89.
- van Straten, R. (2019). Creating value in firms at different management levels. *foresight*, 21(6), 695-707. <https://doi.org/10.1108/fs-12-2018-0111>
- van Wyk, I. (2023). Strategic decision-making in small and medium enterprises in South Africa. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 15(1), 684. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v15i1.684>
- Wijaya, O. (2023). The role of strategic entrepreneurship and social capital on sustainable supply chain management and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 53-60. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.12.001>
- Zhu, X. S., Wolfson, M. A., Dalal, D. K., & Mathieu, J. E. (2021). Team decision making: The dynamic effects of team decision style composition and performance via decision strategy. *Journal of Management*, 47(5), 1281-1304. <https://doi.org/10.1177/0149206320916232>

## APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS

Construtos	Frases Originais	Frases Adaptadas	Adaptado de:
<b>Pensamento Estratégico</b>			
<b>Reflexão</b>			
RF1	I try to find a common goal between two components	Eu tento encontrar um objetivo comum entre duas situações que preciso gerenciar	Dhir et al. (2018)
RF 2	I consider the relation among different units and organizational duties	Eu levo em consideração a relação entre os diversos departamentos e deveres organizacionais	
RF 3	I recognize the role of individual in bigger systems and understand the effect of his/her behavior on outputs	Reconheço o papel do indivíduo em sistemas maiores e entendo o efeito de seu comportamento nos resultados	
RF 4	I prefer to ask why questions to develop an understanding of problems	Prefiro fazer perguntas do tipo "por que" para desenvolver uma compreensão dos problemas	
<b>Consciência organizacional</b>			
CO1	I am aware about organization strengths and weaknesses	Estou ciente das forças e fraquezas da organização	Dhir et al. (2018)
CO2	I always consider the opportunities	Sempre considero as oportunidades que aparecem	
CO3	I acquaintance myself with ambiguities and complexities for interpretation and evaluation of events	Eu levo em consideração ambiguidades e complexidades ao interpretar e avaliar eventos, na tomada de decisões	
CO4	I consider organizations internal and external analysis	Levo em consideração análises internas e externas da organização	

<b>Análise de tendências</b>			
AT1	I understand the situation of organization within extended and complex systems, such as markets, industries and international arena	Eu compreendo a situação da organização dentro de sistemas ampliados e complexos, tais como mercados, indústrias e cenário internacional	Dhir et al. (2018)
AT2	I understand diverse changes in internal and external environment of the organization	Eu compreendo as diversas mudanças existentes no ambiente interno e externo da organização	
AT3	I like to design processes and mechanisms of promotion of change and development	Gosto de projetar processos e mecanismos para promover mudanças e desenvolvimento	
<b>Reconhecimento de padrões</b>			
RP1	I try to establish connections among past, present and future events	Busco criar conexões entre eventos do passado, presente e futuro	Dhir et al. (2018)
RP2	I try to select and use appropriate patterns from organization's background	Procuro selecionar e utilizar padrões apropriados do histórico da organização	
RP3	I prefer to ignore short-term takings to achieve long-term profit	Prefiro ignorar ganhos de curto prazo para alcançar lucros a longo prazo	
<b>Estilos de Tomada de Decisão</b>			
<b>Estilo Racional</b>			
DR1	Minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa.	Minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa	Scott e Bruce (1995); Lehnhart et al. (2023)
DR2	Quando eu tomo uma decisão, eu considero várias opções em termos de um objetivo específico	Quando eu tomo uma decisão, eu considero várias opções em termos de um objetivo específico	

DR3	Eu exploro todas as minhas opções antes de tomar uma decisão	Eu exploro todas as minhas opções antes de tomar uma decisão	
<b>Estilo intuitivo</b>			
DI1	Quando eu tomo uma decisão, eu confio em meus instintos	Quando eu tomo uma decisão, eu confio em meus instintos	Scott e Bruce (1995); Lehnhart et al. (2023)
DI2	Quando eu tomo decisões, eu tenho a tendência a confiar na minha intuição.	Quando eu tomo decisões, eu tenho a tendência a confiar na minha intuição	
DI3	Eu geralmente tomo decisões que parecem certas para mim.	Eu geralmente tomo decisões que parecem certas para mim	
DI4	Quando tomo uma decisão, confio em meus sentimentos e reações interiores.	Quando tomo uma decisão, confio em meus sentimentos e reações interiores	
DI5	Quando eu tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão é certa do que ter uma justificativa racional para ela.	Quando eu tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão é certa do que ter uma justificativa racional para ela	
DI6	Quando eu tomo uma decisão, confio nos meus sentimentos e reações.	Quando eu tomo uma decisão, confio nos meus sentimentos e reações	
<b>Desempenho Organizacional</b>			
(Como você avalia o desempenho da sua unidade em relação a outras unidades comparáveis em cada uma das seguintes dimensões? (1 = muito abaixo da média, 5 = muito acima da média)			
DO1	The amount of work and/or the number of products produced in your unit.	A quantidade de trabalho e/ou o número de produtos produzidos em sua unidade	Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014)
DO2	The accuracy of work produced in your unit and/or the quality of the goods delivered.	A precisão do trabalho produzido em sua unidade e/ou a qualidade dos bens entregues	

DO3	The number of innovations, process improvements, or new ideas implemented by your unit.	O número de inovações, melhorias de processo ou novas ideias implementadas por sua unidade	
DO4	The reputation for work excellence of your unit.	A reputação pela excelência no trabalho de sua unidade	
DO5	The attainment of production or service level goals of your unit.	O alcance das metas de produção ou de nível de serviço de sua unidade	
DO6	The efficiency of operations within your unit.	A eficiência das operações dentro de sua unidade	
DO7	The morale of unit personnel.	O moral dos funcionários da unidade	

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa acadêmica sobre pensamento estratégico, que está sendo desenvolvida pelo mestrando Maykon Froz Marques, sob a orientação do Prof. Dr.: Nelson Oliveira Stefanelli, do Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração, na FUCAPE Business School, São Luís - MA.

Informamos que não há perda financeira nem risco envolvido na participação desta pesquisa. Sua participação é voluntária, o que significa que você é livre para participar, assim como abandonar a pesquisa a qualquer momento. O tempo de resposta desse questionário é em média 5 minutos.

Suas respostas são anônimas e serão usadas apenas para fins acadêmicos. Os pesquisadores se comprometem a cumprir todas as afirmações acima.

Se você tiver alguma dúvida, sugestão ou comentário sobre o estudo, entre em contato por e-mail: [maykon.froz@gmail.com](mailto:maykon.froz@gmail.com)

Para responder as afirmações, clique no número que melhor representa a sua concordância com a afirmação apresentada.

Agradeço a sua colaboração!

Nome: Maykon Froz Marques ([maykon.froz@gmail.com](mailto:maykon.froz@gmail.com))

Orientador: Prof. Dr. Nelson Oliveira Stefanelli ([nelsonstefanelli@fucape.br](mailto:nelsonstefanelli@fucape.br))

### LIVRE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

#### QUESTÃO FILTRO

**1. Caso a resposta abaixo seja positiva, está elegível para prosseguir com as questões do questionário.**

2. Exerço na empresa em que trabalho algum cargo de gestão, conforme função a seguir: CEO, presidente, diretor (a), gerente, coordenador (a)?

( ) Sim ( ) Não

Orientação para o participante

Por favor, classifique as afirmativas 3 a 25 de acordo com o que melhor descreve você. Considere a escala de 1 a 5, conforme descrição abaixo:

1: Discordo totalmente;

2: Discordo parcialmente;

- 3: Nem concordo e nem discordo;
- 4: Concordo parcialmente;
- 5: Concordo totalmente.
- 3. Eu tento encontrar um objetivo comum entre duas situações que preciso gerenciar
- 4. Eu levo em consideração a relação entre os diversos departamentos e deveres organizacionais
- 5. Reconheço o papel do indivíduo em sistemas maiores e entendo o efeito de seu comportamento nos resultados
- 6. Prefiro fazer perguntas do tipo "por que" para desenvolver uma compreensão dos problemas.
- 7. Eu tenho conhecimento sobre as forças e fraquezas da organização
- 8. Sempre considero as oportunidades que aparecem
- 9. Eu levo em consideração ambiguidades e complexidades ao interpretar e avaliar eventos, na tomada de decisões.
- 10. Levo em consideração análises internas e externas da organização
- 11. Eu compreendo a situação da organização dentro de sistemas ampliados e complexos, tais como mercados, indústrias e cenário internacional
- 12. Eu compreendo as diversas mudanças existentes no ambiente interno e externo da organização
- 13. Gosto de projetar processos e mecanismos para promover mudanças e desenvolvimento
- 14. Busco criar conexões entre eventos do passado, presente e futuro
- 15. Procuo selecionar e utilizar padrões apropriados do histórico da organização
- 16. Prefiro ignorar ganhos de curto prazo para alcançar lucros a longo prazo.
- 17. Minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa.
- 18. Quando eu tomo uma decisão, eu considero várias opções em termos de um objetivo específico.
- 19. Eu exploro todas as minhas opções antes de tomar uma decisão.
- 20. Quando eu tomo uma decisão, eu confio em meus instintos.
- 21. Quando eu tomo decisões, eu tenho a tendência a confiar na minha intuição.

22. Eu geralmente tomo decisões que parecem certas para mim.
23. Quando tomo uma decisão, confio em meus sentimentos e reações interiores.
24. Quando eu tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão é certa do que ter uma justificativa racional para ela.
25. Quando eu tomo uma decisão, confio nos meus sentimentos e reações.

Por favor, para as afirmativas a seguir, considere a avaliação do desempenho da sua unidade em relação a outras unidades comparáveis. Para tal, tome como base a escala de 1 a 5, na qual 1 = Muito Abaixo da Média e 5 = Muito Acima da Média .

26. A quantidade de trabalho e/ou o número de produtos produzidos em sua unidade.
27. A precisão do trabalho produzido em sua unidade e/ou a qualidade dos bens entregues.
28. O número de inovações, melhorias de processo ou novas ideias implementadas por sua unidade.
29. A reputação pela excelência no trabalho de sua unidade.
30. O alcance das metas de produção ou de nível de serviço de sua unidade.
31. A eficiência das operações dentro de sua unidade.
32. O moral dos funcionários da unidade.

### **Questões sociodemográficas**

Para finalizar a pesquisa, responda as seguintes perguntas que fazem parte de um questionário sociodemográfico sobre você.

35. Sexo:

- ( ) Feminino
- ( ) Masculino
- ( ) Prefiro não dizer

36. Idade:

- ( ) 18 a 30 anos
- ( ) 31 a 40 anos
- ( ) 41 a 50 anos
- ( ) Acima de 50 anos

37. Grau de instrução:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio/Técnico
- Superior completo
- Pós graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Outros

38. Quanto tempo de serviço você tem na organização atual?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 4 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

39. Renda mensal:

- até R\$ 2.000,00
- entre R\$ 2.000,00 a R\$ 4.999,00
- entre R\$ 5.000,00 a R\$ 9.999,00
- entre R\$ 10.000,00 a R\$ 14.999,00
- Acima de R\$ 15.000,00

40. Qual a região do país em que reside?

- Centro-Oeste
- Nordeste
- Norte
- Sul
- Sudeste