

**INFLUÊNCIA DA DISCRIÇÃO GERENCIAL NO DESEMPENHO DE UNIDADES SEMIAUTÔNOMAS**

**JULIO CESAR VOLPP SIERRA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**LEONARDO VILS**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

-

# **INFLUÊNCIA DA DISCRIÇÃO GERENCIAL NO DESEMPENHO DE UNIDADES SEMIAUTÔNOMAS**

## **INTRODUÇÃO**

Hambrick e Finkelstein (1987) cunharam o termo discricção gerencial (DG), com o objetivo de conferir uma abordagem conciliatória entre dois pensamentos polarizados. DG refere-se à força que modera a ação dos indivíduos sobre o desempenho das organizações. Essa força recebe influência de três grandes eixos: 1) as características do ambiente no qual as organizações estão inseridas; 2) as características das próprias organizações; e 3) as características dos seus executivos. Essa ação moderadora varia de organização para organização e de setor para setor, uma vez que cada qual tem suas características próprias, as quais, quando conjugadas com as características dos próprios executivos, formam combinações singulares. As combinações dão aos executivos latitude para sua atuação e maior ou menor responsabilidade e atuação sobre os resultados organizacionais (Hambrick & Finkelstein, 1987; Finkelstein & Hambrick, 1990).

Depois da proposição deste construto, muitos estudos se acumularam no objetivo de esclarecer, ampliar e significar mais amplamente sua amplitude (Sierra et al., 2019). Contudo, a grande maioria – senão a totalidade – desses estudos se concentrou nos níveis macro de análise, ou seja, país, organização e CEO ou TMT. Há uma lacuna evidente, relativa a avaliar outros níveis que possam ser influenciados também por essas restrições (Wangrow et al., 2015), e como essas afetam a ação de executivos sobre os resultados sob sua responsabilidade (Abatecola & Cristofaro, 2018). Nesse contexto, à semelhança de situação de franquias (Varotto & Parente, 2016), existem as unidades semiautônomas, caracterizadas, neste caso, por serem unidades geralmente presentes em organização altamente hierarquizadas. Essas organizações possuem estrutura decisória e administrativa próprias, gozam de certa autonomia, mas permanecem ligadas à administração central e a um código de normas a cumprir. Essas unidades, via de regra, possuem um executivo chefe, que pode ser chamado de gerente, gerente geral, líder etc. Nesse contexto, se situa a questão de pesquisa deste estudo: qual a influência das características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente no qual estas unidades estão inseridas no desempenho dessas unidades? Ao voltar-se a responder essa pergunta, este estudo delimitou o estudo a uma amostra específica de organização. Trata-se de uma organização financeira, organizada sob a forma de unidades semiautônomas, as chamadas agências bancárias. Cada uma dessas unidades, presentes na maioria dos municípios brasileiros, possui um executivo chefe que é autônomo, ou seja, exerce livremente a tomada de decisão na unidade. Contudo, essa autonomia é delimitada por normas e regras próprias do sistema e da instituição. Assim, este estudo visa identificar se características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente no qual as unidades estão inseridas podem afetar o desempenho das respectivas unidades semiautônomas.

Este estudo é quantitativo. Executivos chefe de unidades semiautônomas em número suficiente para testar a validade das hipóteses foram selecionados na organização que compõe a amostra. Esses indivíduos foram escolhidos aleatoriamente na organização, de acordo com indicadores comuns ao setor de atuação da companhia, bem como a indicadores próprios da mesma. A partir desta amostra de indivíduos, foram coletados dados primários de natureza demográfica e relativos aos construtos abordados no modelo proposto de hipóteses. Também, foram coletados dados por meio de formulário de pesquisa disponibilizado aos participantes, além de dados secundários, oriundos da organização, que complementam os dados de natureza demográfica e o desempenho das unidades.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

### **Discricção Gerencial – DG**

Na obra de Crossland e Hambrick (2011), discricção gerencial é a conjunção das possibilidades criadas aos executivos em virtude da inabilidade de se criarem barreiras a todas as ações e decisões dos executivos e da eventual liberalidade concedida para sua ação. Nesse contexto, o

executivo maneja sua amplitude de ação de acordo com o espaço que lhe é concedido, intencionalmente ou não. Essa latitude pode variar de país para país, de região para região, de cultura para cultura. Os autores supramencionados abrem a discussão sobre os limites das restrições de ação impostas aos executivos, deixando mais generalizadas suas causas. Como exemplo disso, podemos citar que expectativas quanto a resultados podem causar barreiras ou podem retirá-las. Esses movimentos descritos caracterizam o caráter moderador da discricção gerencial (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Discricção gerencial, segundo Hambrick e Finkelstein (1987), surge da combinação de três elementos importantes: a) o quanto o ambiente permite mudança; b) o quanto a organização empodera o executivo para formular e executar ações e; c) o quanto o próprio executivo é hábil para promover uma visão própria e criar ações que levem a essa visão.

Um dos elementos que pode impor restrições à discricção gerencial é o ambiente externo. Essas restrições podem influenciar a ação dos executivos e seus resultados (Crossland & Hambrick, 2011). Uma abordagem mais recente sugere também as restrições ambientais impostas pelas pressões institucionais da responsabilidade socioambiental (Arora & Dharwadkar, 2011; Colwell & Joshi, 2013). Quanto a ambiente, pode-se ainda listar as restrições impostas por legislação e questões políticas, além de seu impacto sobre a tomada de decisão dos executivos e sobre o desempenho das organizações (Crossland & Hambrick, 2011, Peteraf & Reed, 2007). O segundo elemento que Hambrick e Finkelstein (1987) listam como componente da discricção gerencial é a própria organização, suas características e sua governança. O debate sobre governança corporativa vem crescendo nos últimos anos e apontando imposição de restrições aos executivos na tomada de decisão, o que influencia o resultado das organizações (van Essen, Engelen, & Carney, 2013; Arora & Dharwadkar, 2011; Marquis & Lee, 2013).

O terceiro elemento da discricção gerencial é o próprio executivo. A partir dos estudos de Hambrick e Finkelstein, inúmeros outros emergiram, na busca da identificação dos antecedentes dos resultados nas organizações, com ênfase para o papel do CEO (Bergh et al., 2016).

### **Discricção gerencial em unidades semiautônomas**

Muitos negócios estão em multimercados e multilocações e, embora respondam a uma matriz ou estratégia orientada, se encontram em contextos específicos relacionados com as suas localizações (Sengul & Gimeno, 2013). Assim, em organizações multi-industriais, existe a necessidade de se tomarem decisões em contextos distintos, nos quais parte da estratégia é delegada aos gestores das subsidiárias. Sengul e Gimeno (2013) introduzem o conceito de “delegação limitada” (constrained delegation), no qual, em organizações que participam de diversos setores, as matrizes delegam decisões no nível das subsidiárias, mas delimitam as suas decisões em relação aos recursos.

Outro exemplo de delegação com restrições acontece nas franquias, nas quais, também pela dispersão geográfica, existe a necessidade de tomada de decisão pelo contexto local (Michael, 2000). Os franqueados podem ter mais ou menos autonomia em relação às decisões (Cochet, Dormann, & Ehrmann, 2008), embora estejam submetidos a restrições e à formatação do produto e serviço pelo franqueador (Pappu & Strutton, 2001).

Da mesma forma que para as situações anteriores, neste trabalho, as agências bancárias, pela dispersão e pelo contexto específico, também trabalham sob “delegação limitada”. Ainda assim, como no caso de uma franquia, considerando que as agências possam ser consideradas unidades semiautônomas, existe margem para tomada de decisão e influência sobre o resultado, embora com discricção limitada. Essa discricção, contudo, é afetada pelas características dos seus indivíduos, como discutido amplamente na seção anterior. Essas características dos indivíduos afetam (moderam) até o menor nível de unidades e impactam seus resultados (Joshi, Liao, & Roh, 2011).

## MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

O conceito de discricção gerencial está relacionado com a latitude de tomada de decisão do executivo. Neste trabalho, consideramos que gestores de unidade semiautônomas, apesar da delegação limitada (Sengul & Gimeno, 2013), influenciam o desempenho, como é preconizado para os executivos de topo, na Teoria do Alto Escalão (Bergh et al., 2016). Da mesma forma que nos estudos de executivos de topo (Hambrick & Mason, 1984), as características demográficas dos executivos de unidades semiautônomas podem ser consideradas proxies para comportamento e influenciam a tomada de decisão.

Para avaliar as características dos executivos, são considerados três elementos: experiência, competência e comprometimento. A experiência, no caso dos executivos, pode ser entendida como a capacidade de um indivíduo tomar decisões com base nos eventos passados que vivenciou (Kutz, 2008). Os executivos, ao longo das suas carreiras, tendem a acumular conhecimento e experiência, que podem se refletir nas suas capacidades gerenciais, conforme envelhecem (Henderson, Miller, & Hambrick, 2006; Hermann & Datta, 2006). Esta experiência e conhecimento do executivo tem sido reconhecida como influente nas decisões estratégicas das organizações (Wally & Baum, 1994; Angriawan & Abebe, 2011). Adicionalmente, Castanias e Helfat (2001) argumentam que executivos experientes são capazes de avaliar mais adequadamente o ambiente competitivo.

Os executivos tomam decisões a partir de suas interpretações das situações, baseadas em experiências prévias. Entretanto, a experiência específica na organização em que trabalham também possui um efeito importante nas suas decisões (Hambrick & Mason, 1984). No entanto, os executivos com experiência em uma mesma organização podem ter um comportamento mais rígido na interpretação de problemas, em função da experiência limitada (Rajagopalan & Deepak, 1996). Isso pode levar a decisões que impactem negativamente o desempenho da organização, sendo que esta situação pode acontecer com executivos que são promovidos internamente (Hambrick & Mason, 1984).

A longevidade no cargo de um executivo já foi alvo de vários estudos, na busca de relações dessa característica com o desempenho das organizações, ainda que esses estudos se concentrem mais na longevidade do mandato do CEO (Tuggle, Schnatterly & Johnson, 2010; Finkelstein & Hambrick, 1990). Existem muitos trabalhos que consideram que o desempenho de um executivo de topo passa por um máximo e depois decai (Hambrick & Fukutomi, 1991; Miller & Shamsie, 2001). No entanto, considerando-se uma unidade semiautônoma, mesmo com contextos distintos de delegação limitada, quer dizer, de discricção, a longevidade do cargo, ou do relacionamento, pode ocasionar um comportamento distinto, decaindo e depois melhorando. Essas unidades podem ser filiais internacionais ou nacionais de organizações, as agências bancárias ou estruturas de propriedade ou de relação econômica, como as franquias (Varotto & Parente, 2016).

Embora o conceito de ciclo de vida, considerando fases ao longo do tempo, tenha sido trabalhado nos contextos organizacionais e interorganizacionais (Ring & VandeVen, 1994), como foi mencionado para o CEO, também pode ser pesquisado no contexto do gestor. Usualmente, como mencionado, tradicionalmente, a sequência de fases passa pelo início, crescimento, maturidade e declínio, tanto no ciclo de organizações (Greiner, 1972), como em relacionamentos entre gestores de organizações (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). No entanto, autores como Blut et al (2011) consideram que existem outros arranjos interorganizacionais, como a relação franqueador-franqueado, que são distintos das relações tradicionais, e que passam por uma fase inicial de “lua de mel”. Nesta primeira fase, tudo é novo e maravilhoso, declinando, a seguir, para uma fase de “rotina”. Na fase da “encruzilhada” existe um alinhamento das expectativas, para melhorar o ciclo, a seguir, numa fase de “estabilização” (Varotto & Parente, 2016). Embora não se trate de uma relação entre organizações, o argumento deste estudo aponta que a relação entre o gestor de uma unidade semiautônoma e a organização

passaria por processo similar. Neste caso, ao iniciar em um novo cargo, o executivo passaria pelo mesmo ciclo, sendo que poderia ser interrompido a seguir, antes ou na fase de estabilização, em função de desempenho inadequado ou promoção, não chegando à uma fase de declínio.

A competência pode ser definida como um conjunto de características intrínsecas (Klemp, 1980), que se manifestam como capacidades e habilidades que proporcionam ao gestor, neste caso, a tomada de decisões e a condução das atividades com maior efetividade (Fleury & Fleury, 2001). As competências dos executivos de unidades semiautônomas podem ser otimizadas pelo treinamento e pela educação formal, ou seja, podem ser desenvolvidas por ações formais (Brandão & Borges-Andrade, 2011), sendo que essa competência influi no desempenho das unidades. Pesquisas confirmaram a influência positiva da educação formal de executivos em relação ao uso de métodos gerenciais mais sofisticadas (Graham & Harvey, 2002), e argumentam sua influência no desempenho organizacional (Rajagopalan & Deepak, 1996).

De forma complementar à competência genérica do executivo, a competência específica do executivo que passa pela educação formal, em certas áreas do conhecimento, poderia influenciar o desempenho da organização. Neste caso, autores indicam que o desempenho máximo pode ser alcançado quando a capacidade individual está alinhada com as demandas de trabalho (Boyatzis, 2011). Em estudos ligados à inovação e à pesquisa tecnológica, autores indicam que a formação mais alinhada com os desafios e áreas de dedicação da organização pode influenciar positivamente o desempenho (Wu, Chiang, & Jiang, 2002; Barker & Mueller, 2002). Assim, testou-se, como hipótese, a relação das características individuais dos executivo e o desempenho das unidades semiautônomas. As características individuais serão avaliadas em termos de experiência (acumulada, específica e longevidade no cargo) e competência (acumulada e específica).

*H1a: As características individuais do executivo chefe de uma unidade semiautônoma de uma organização influenciam positivamente o desempenho da unidade.*

“Comprometimento afetivo” pode ser entendido como a ligação emocional que os funcionários têm com a organização e que os faz permanecerem conectados aos objetivos da organização. Pode-se entender comprometimento como adesão continuada (Meyer & Allen, 1984). Esta não é a única maneira de conceituar comprometimento, mas este estudo seguiu usando tal definição, pois a escala para medir o comprometimento afetivo é oriunda de referência bibliográfica que usa esse conceito como base para sua fundamentação.

Ou autores Meyer e Allen (1984) atestam que o comprometimento afetivo com uma organização aumenta com a política de incentivos, vantagens ou recompensas. Na seção que delinea a unidade semiautônoma, foi verificada a existência de sistema de avaliação e incentivos, o que torna aderente identificar se o comprometimento com a organização afeta o resultado dessas unidades. Ao considerar os trabalhos do executivo, pretendeu-se avaliar se há relação entre seu desempenho e seu comprometimento com as metas (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007), ou se o executivo é estimulado a se identificar, e a partir disso desenvolver comportamentos em benefício da organização (Solinger, Olffen, & Roe, 2008).

O comprometimento afetivo pode proporcionar maiores níveis de engajamento entre as partes, sentimento de pertencimento e identificação com a organização (Bailey, Albassami, & Al-Meshal, 2016), conectando empregados aos objetivos corporativos, empregados aos objetivos de grupo, empregados aos objetivos de seus superiores e/ou de seus parceiros. Comprometimento afetivo pode ser visto como a adesão continuada ou perdurada (Meyer & Allen, 1984), fortemente aderente às normas da organização (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Há várias formas de as organizações incrementarem o engajamento de seus colaboradores e executivos, ainda que, via de regra, o mais comum seja a busca por aliar os interesses individuais aos organizacionais. Para tanto, sistemas de avaliação e incentivo, programas que

valorizem a participação de empregados na solução de problemas corporativos, recompensas e outros mecanismos podem ser implementados (Meyer & Allen, 1984).

Ao considerar os trabalhos do executivo, percebe-se que um de seus grandes desafios é garantir o próprio engajamento aos desafios corporativos, bem como alcançar, manter e/ou ampliar o engajamento de seu time. Quando se fala sobre objetivos corporativos, a primeira relação dependente que emerge são as metas e objetivos. Contudo, comprometimento afetivo com a organização e com o superior é um construto bem maior, pois envolve compartilhamento de ideais, identificação de propósito e relação de confiança (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007). O Comprometimento pode ser estimulado via mecanismos que gerem mais satisfação no exercício profissional (Gibbs & Ashill, 2013) e, a partir disso, induzir ao desenvolvimento de comportamentos em benefício da organização (Solinger, Olffen & Roe, 2008).

O comprometimento do executivo é avaliado sob dois aspectos: em relação à organização e em relação ao seu superior. No caso de uma unidade semiautônoma e com delegação limitada, este executivo tem uma relação com a organização mãe e engajamento afetivo com a organização. Argumentando de forma análoga à Mignonac, Vandenberghe, Perrigot, Akremi e Herrbach (2013), embora existam compromissos organizacionais e de metas que possam parecer suficientes para o compromisso com o desempenho, a Teoria das Trocas Sociais (Social Exchange Theory - SET) considera que o componente comportamento social tem uma influência importante no processo. A SET considera que as “interações de troca resultam de resultados econômicos e sociais entre as partes, expectativa de recompensas futuras, e do tempo e esforço investidos no relacionamento” (Mignonac, Vandenberghe, Perrigot, Akremi, & Herrbach, 2015, p. 462). O engajamento afetivo com a organização se relaciona com o compromisso e identificação com os valores organizacionais e metas (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

De forma similar, os executivos chefes de unidades semiautônomas respondem à outros executivos, com os quais desenvolvem relacionamentos e podem desenvolver um comprometimento afetivo. Estes executivos (chamados na organização estudada nesta pesquisa de superintendentes) desenvolvem interação com os executivos das unidades semiautônomas, por meio de apoio e suporte em relação às decisões e outros aspectos do trabalho, o que pode desenvolver uma ligação ou comprometimento (Vandenberghe & Bentein, 2009).

O comprometimento afetivo do executivo com o seu gestor superior se reporta à condição deste como um intermediário da gestão de topo, que está ligada diretamente à organização e não só às metas. Entretanto nos aspectos ligados à delegação limitada (Sengul & Gimeno, 2013), pela proximidade de interação (por exemplo, com os superintendentes), existe a possibilidade de maior suporte e sensação de controle no contexto de decisão e de benefícios de aspectos emocionais em relação aos desafios (Vandenberghe & Bentein, 2009). Pretendeu-se testar nesta pesquisa, como hipótese, a relação entre comprometimento afetivo dos executivos e o desempenho das unidades semiautônomas. O comprometimento afetivo é avaliado em relação à organização e ao gestor superior direto.

*H1b: O comprometimento afetivo do executivo chefe de uma unidade semiautônoma com a organização e com o seu gestor superior direto influencia positivamente o desempenho da unidade.*

As unidades semiautônomas são partes da organização. Antes, porém, importa evidenciar que o termo semiautônoma refere-se ao fato de que essas unidades possuem uma direção própria. Ou seja, possuem uma gestão responsável na totalidade pelos assuntos da unidade, sejam eles administrativos ou mesmo aqueles relacionados ao negócio. Entretanto, essas unidades também possuem um código a seguir, ou seja, devem manter alinhamento com a estrutura da organização a qual pertencem (Deville, Ferrier, & Leléu, 2013).

Cada unidade ou grupos de unidades podem ter configurações que lhes sejam próprias, como, por exemplo, a força de trabalho disponível, o tamanho da locação ou do imóvel onde esteja

instalada, a composição da força de trabalho, se mais jovem ou mais experiente. Enfim, são diversas as configurações que podem conferir especificidade a uma unidade semiautônoma.

Unidades maiores, com maior quantitativo de força de trabalho, possuem mais recursos disponíveis para o atingimento de seus objetivos e metas. Essas unidades podem realocar facilmente empregados entre atividades e grupos, para suprir certo tipo de demanda, temporária ou mesmo de mais longo prazo. Unidades maiores possuem, também, mais possibilidades para fazerem frentes às necessidades específicas ou à ausência de parte da equipe por certo período de tempo. Ao mesmo tempo, em organizações de alto nível hierarquizado, essas unidades tendem a ser privilegiadas por contarem com profissionais de mais alta qualidade, sendo formadas por profissionais promovidos de unidades menores. Portanto, para essas unidades, há a tendência de possuírem grupos de maior competência instalada, para alcance de seus objetivos.

Por outro lado, unidades grandes – seja pela quantidade de empregados ou por qualquer outro medidor – também podem ser mais resistentes à gestão de mudança e a ambientes de transformação mais complexos. Com isso, pode haver maior resistência à internalização e à apropriação de novos objetivos organizacionais. Ainda, a configuração do time pode oferecer restrições à atuação do executivo (Finkelstein & Hambrick, 1990).

Outra configuração de unidade que pode ser evidenciada é aquela com grande quantidade de clientes em carteira. Para certos tipos de negócios, ter clientes em carteira é um grande ativo para o atingimento de metas e objetivos. Esse ativo importante as torna diferenciadas, o que pode significar que sejam mais propensas a atingirem suas metas de maneira mais rápida e mais eficiente. As organizações têm adotado práticas cada vez mais modernas em termos de gestão do relacionamento com o cliente (*CRM – Customer Relationship Management*), com objetivo de promover melhores e mais adequadas ofertas de produtos e serviços aos seus clientes, atendendo suas necessidades ou até mesmo criando-as. Unidades com grandes quantidades de clientes possuem mais oportunidade de oferta de seu portfólio, levando mais tempo para voltarem aos mesmos clientes em termos de oferta.

Um dos componentes do construto descrição gerencial é a restrição imposta à ação dos executivos pelas características próprias da organização, nesse caso, das unidades semiautônomas. Os autores que propuseram esse construto reforçam a importância das restrições impostas pela própria organização, pelas suas características que inibem ou estimulam a ação dos executivos e, com isso, impactam o resultado organizacional.

Neste estudo, pretendeu-se validar a hipótese de que características particulares das unidades semiautônomas sejam favoráveis ao atingimento de seus objetivos. Isso pode ser testado ao se avaliarem duas variáveis dessas unidades: quantidade de funcionários e quantidade de clientes.

*H2: As características específicas de uma unidade semiautônoma da organização influenciam positivamente o desempenho da unidade.*

Além das características dos próprios executivos e das unidades semiautônomas, há que se considerar a força das características do ambiente no qual a unidade está instalada. Esse ambiente pode ser configurado de várias formas. Pode ser a indústria ou setor de atuação da organização, a disponibilidade de recursos, as estruturas de mercado, a regulamentação governamental, a localização geográfica, como a cidade, região ou país. Cada setor possui características peculiares, que têm relação com o tipo e com o modelo de negócio, com a regulação a que estiver submetido, entre outros fatores.

Estudos se dedicaram a avaliar as restrições impostas aos executivos em nível de país, por exemplo, e dimensionaram os efeitos dessas restrições, quando o executivo tem como missão internacionalizar a organização. O efeito das legislações atinentes e o histórico desses executivos se configuraram determinante para os resultados do processo de internacionalização (Crossland & Hambrick, 2011; van Essen, Engelen & Carney, 2013).

Este é apenas um exemplo de como as características do ambiente externo podem moldar mais ou menos um negócio, a partir das restrições que impõem às organizações e a seus executivos, os quais buscam alinhar-se ou adaptar-se a esse cenário (Peteraf & Reed, 2007). No caso das unidades semiautônomas, as características do ambiente no qual estão inseridas podem afetar sua condição de atingir os objetivos (Hartman, Storbeck, & Byrnes, 2001; Pastor, Pavía, Serrano, & Tortosa-Ausina, 2016). As unidades semiautônomas assim o são por estarem segregadas fisicamente de sua estrutura central, sendo que podem – ainda que não seja necessário – estar em diversas localidades geográficas, sujeitas a diversas condições diferentes (Finkelstein e Hambrick, 1990).

Em termos mais gerais, produtos e serviços são consumidos pela população economicamente ativa. Esse dado é refletido por indicadores econômicos e sociais que possam traduzir o quanto uma sociedade, ou um extrato dela, é mais ou menos viável ao consumo de produtos e serviços do que outra. Uma unidade instalada em um ambiente mais favorável tende a ter melhores resultados que aquela instalada em um ambiente menos favorecido. Um ambiente mais favorável do ponto de vista econômico é aquele no qual os agentes têm mais disponibilidade de recursos. Essa disponibilidade possibilita o consumo de produtos e serviços de qualquer natureza, dos essenciais aos supérfluos, viabilizando os modelos de negócios (Lin & Liu 2012). Este estudo pretendeu testar a hipótese de que as características do ambiente no qual as unidades semiautônomas estão instaladas influenciam positivamente os resultados dessas unidades. Essas características podem ser avaliadas por meio da relação entre indicadores socioeconômicos e de desenvolvimento humano da locação das unidades e o resultado dessas unidades.

*H3: As características particulares do ambiente no qual uma unidade semiautônoma da organização está inserida influenciam positivamente o desempenho da unidade.*

## **MÉTODO**

### **Sobre a organização estudada**

A organização na qual foram coletados os dados é uma das maiores instituições financeiras do país. Pertence ao grupo dos cinco maiores bancos do sistema financeiro brasileiro, que, juntos, detêm mais de 80% dos ativos financeiros nacionais. Possui mais de 85.000 empregados, distribuídos em mais de 4.000 unidades semiautônomas de varejo, entre agências e postos de atendimento, presentes em todos os estados da federação, além de unidades de matriz e filiais. Nas agências, atuam cerca de 80% dos empregados do banco. As agências são unidades semiautônomas que possuem um gestor, chamado gerente geral, e variam de porte, de acordo com o tamanho da carteira de clientes e a demanda por atendimento. As agências são vinculadas administrativamente a superintendências, que, por sua vez, são vinculadas a diretorias.

### **Sobre a unidade semiautônoma**

Uma agência bancária é como um estabelecimento comercial, compra e vende dinheiro, dentre outros produtos e serviços. Possui uma ampla prateleira de produtos, como cartões de crédito, apólices de seguros e assemelhados, contas e uma carteira de clientes, para os quais pode oferecer esse portfólio, com o objetivo de maximizar as margens por cliente e, com isso, a margem da própria agência. É denominada semiautônoma, pois tem sua individualidade, contudo, está ligada a uma estrutura hierárquica maior, uma superintendência e tem que seguir as normas e estratégias corporativas (Deville, Ferrier, & Lelú, 2013).

Cada agência recebe seu plano de objetivos da administração central, para um dado período, que varia de instituição para instituição. Esse plano de objetivos reflete a estratégia corporativa e também atende às exigências reguladoras do mercado. Conforme proposto por Deville, Ferrier e Lelú (2013), o plano de objetivos se transforma em plano de incentivos.

Cabe ao gestor local alocar recursos, analisar o ambiente e identificar a melhor estratégia para cumprir seu plano de objetivos com o portfólio de produtos e carteira de clientes que possui ou que prospectará no período. Cabe ao nível da alta gestão tomar decisões estratégicas ligadas à



estrutura, estratégia e plano de incentivos, enquanto, aos gestores de unidades, cabem as decisões de alocação de recursos para a produtividade e eficiência de suas unidades em função de seus objetivos.

As agências têm como seu principal executivo um gerente geral, que responde pelos negócios da unidade, pelo atendimento prestado aos clientes, pelo atendimento às normas e leis que se aplicam à unidade, pelas metas e pela gestão operacional e administrativa da unidade. Esse executivo, o gerente geral de agência, reporta-se ao superintendente, cuja responsabilidade principal é representar institucionalmente o banco em sua região de atuação, administrando as agências vinculadas, respondendo pelos negócios, pelo atendimento e pelas metas (Deville, Ferrier, & Leléu, 2013).

### **Variáveis**

#### *Variável Dependente*

A variável dependente, neste trabalho, é o desempenho da agência. Vale evidenciar que, quanto ao construto Desempenho, não existe uma definição ou medida única. Nas referências bibliográficas, podem ser encontrados indicadores, como medidas de desempenho, tais como metas e objetivos (Child, 1972), retorno sobre o patrimônio, retorno sobre o ativo e valor de mercado do patrimônio (Finkelstein & Hambrick, 1990), crescimento nas vendas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990), dentre outros. Katz (1982) usa, como medida de avaliação da variação de desempenho, uma escala individual e subjetiva, de acordo com a avaliação dos próprios executivos que compuseram a amostra.

Não foi encontrado um benchmark de mercado universal para desempenho de agência. Assim sendo, o desempenho foi medido com dados da própria instituição financeira estudada, com dados posicionados em 2017 e 2018. Resguardando a confidencialidade dos dados, os códigos dados às dez variáveis utilizadas não são idênticos aos utilizados pela organização, e referem-se a indicadores de caráter comercial e não financeiros, como ROA, ROI ou outros.

O sistema de avaliação de agências consiste na medição de indicadores de desempenho, que se apoiam no planejamento estratégico da organização, gestão do negócio e da qualidade de realização dos negócios, além da gestão formal das unidades. A avaliação de desempenho é acompanhada por meio de um sistema online, que mede a acurácia do desempenho das agências, de acordo com o que foi planejado pela estratégia da organização. Toda operação das agências repercute no sistema de desempenho, que conta com metas de todos os negócios que podem ser feitos pelas unidades, medindo tanto indicadores quantitativos quanto qualitativos. São duas avaliações no ano, uma com vigência no primeiro semestre, e outra com vigência no segundo semestre do ano civil.

Para cada avaliação, são atribuídas metas de desempenho quantitativas, que envolvem contratação de crédito, captação de investimentos, recuperação de créditos em atraso e/ou inadimplentes, vendas de produtos de seguros e cartões e expansão da base de clientes. Além disso, há também indicadores qualitativos de conformidade de processos, qualidade de atendimento aos clientes e qualidade da gestão da unidade.

Todos esses indicadores quantitativos possuem um peso determinado individualizado, que somam cerca de 130 pontos base. Para os indicadores qualitativos, no peso individualizado, somam-se cerca de 15 pontos reversos, ou seja, se constatada falta de qualidade dos serviços prestados, pode haver o desconto de até 15 pontos da soma de pontos de negócios. Consideram-se 100 pontos como o limiar mínimo para ações de reconhecimento e premiação das agências em campanhas de incentivo, remuneração variável etc.

#### *Variáveis independentes*

As variáveis independentes de experiência e competência seguem, em geral, a proposta de Serra, Três e Ferreira (2016). A experiência foi avaliada a partir de três elementos: experiência acumulada, experiência específica e longevidade. Esses elementos demográficos são importantes e decisivos para quantificar a experiência dos executivos (Bell et al 2011). A

experiência acumulada dos gerentes foi medida para idade, que pode refletir a experiência acumulada enquanto envelhecem (Walsh, 1988). A idade é muito utilizada como proxy de experiência, e foi medida pelos anos a partir da data de nascimento (Henderson, Miller, & Hambrick, 2006; Slater & Dixon-Fowler, 2010). A experiência específica dos gerentes foi medida pelos anos como gerentes gerais e pelos anos em que desempenham funções gerenciais – possibilitando aqui considerar a experiência em gerências de nível médio (Kaplan, 2008). E a longevidade foi medida pelo tempo total de organização.

A competência foi medida pelo tempo de educação formal do gerente da agência, conforme proposta de Serra, Três e Ferreira (2016). Embora todos tenham nível superior, para medir competência, convencionou-se usar a quantidade de anos necessários, sendo 12 para sem graduação (uma vez que é obrigatório ensino médio), 16 para graduação, 18 para pós-graduação lato sensu, 20 para mestrado e 24 para doutorado. A competência específica foi medida pelo tipo de educação formal: 0 para nenhum curso, 1 para graduação e/ou pós-graduação em outras áreas, 2 para curso de graduação em administração, contabilidade, finanças ou afins, e 3 para pós-graduação nas áreas afins.

O comprometimento afetivo com a instituição financeira e com o superior foi medido pela escala proposta por Vandenberghe e Bentein (2009). A escala original dos autores é composta por 15 itens, sendo que os três últimos não foram utilizados neste estudo, pois são usados para medir a rotatividade dos empregados, construto que não guardava relação com esta pesquisa e com a organização estudada. Esta escala, apresentada no Anexo 1, com 12 itens, foi validada para o contexto, seguindo os procedimentos usuais: tradução reversa, validação de face por especialistas e análise fatorial com finalidade confirmatória.

As características das unidades semiautônomas foram avaliadas em termos de tamanho e idade da organização, pois podem afetar o desempenho de forma similar a outros trabalhos que avaliam a influência de executivos sobre o desempenho (Hambrick, Cho, & Chen, 1996; Luo, Kanuri, & Andrews, 2014). O tamanho da agência foi medido pela quantidade de funcionários e clientes e a idade da agência, pelos anos de fundação.

As características do ambiente no qual a unidade semiautônoma está inserida foram avaliadas por indicadores que refletem a dinâmica da região da agência. Apesar de várias agências poderem existir em um mesmo município, foram medidos o IDH e o PIB da cidade, sendo este último convertido em logaritmo natural, ambos com dados do IBGE, posicionados nos anos de 2010 e 2016, respectivamente, de acordo com os últimos dados oficiais divulgados.

#### 3.3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Com vistas a atingir os objetivos deste estudo, foram realizadas três coletas de dados. A primeira coleta consistiu em um pré-teste, cujo objetivo foi avaliar a inteligibilidade do instrumento de pesquisa – um questionário com 12 perguntas, conforme escala demonstrada no Anexo 1, com respostas ancoradas em escala tipo Likert de 7 pontos, na qual 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 7 equivale a “Concordo Totalmente”. Para os três itens da escala que possuem redação negativa, as respostas foram invertidas para análise dos dados. Desta primeira amostra, que requereu 60 respondentes para validação da escala, foi possível atingir esse requerimento e validar seus elementos e a redação de cada item em forma de pergunta. A partir dessa amostra, foi conduzida uma Análise Fatorial Exploratória, que confirmou as duas variáveis de Comprometimento afetivo, revelando que tanto a escala de Vandenberghe e Bentein (2009) quanto o instrumento estavam prontos para serem utilizados.

A segunda coleta foi realizada junto à organização, com a finalidade de obtenção de dados referentes às variáveis dependentes, independentes e de controle. Os dados foram obtidos em setembro de 2018, e armazenados para posterior tratamento.

De posse dos dados de origem da organização estudada, foram selecionados os executivos chefe que responderiam à pesquisa, para compor os dados referentes às variáveis Comprometimento afetivo com a organização e Comprometimento afetivo com o superior. Para confirmar a teoria,

tendo em conta a quantidade de variáveis, foi calculada a necessidade de 120 respondentes, sendo pré-requisito terem apresentado nota total de desempenho acima de 100,00 pontos em 31 de dezembro de 2017. Os questionários foram enviados por e-mail e respondidos no período entre outubro e dezembro de 2018.

A partir desta seleção de executivos, deu-se a terceira coleta, que obteve dados referentes às respostas de 126 executivos, chefes de unidades, às 12 perguntas da escala de Vandenberghe e Bentein (2009), além de perguntas complementares sobre dados demográficos. Para esse grupo, foi necessário ao respondente identificar-se, de modo a prover a correta junção dos dados demográficos oriundos da organização estudada com aqueles oriundos do formulário de pesquisa. Com a base de dados pronta, foram realizadas uma Análise Fatorial Exploratória e a Regressão Linear, com os dados oriundos dessa amostra.

## RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a matriz de correlações dos dados. Em relação à variável Experiência, podemos concluir que, quanto mais idade o executivo tem, maior o seu comprometimento com a organização. Isso se deve, provavelmente, em função de seu histórico profissional mais estável, o que o leva a desenvolver fortes laços com a organização em que trabalha. A mesma relação existe entre Experiência e Competência específica, ou seja, quanto mais idade, maior a correlação com formação em curso que esteja conectado ou seja afim à área de atuação. Relação ainda relevante, mas um tanto menor, foi percebida entre Experiência e Comprometimento com o superior, relação que prega que executivos de mais idade tendem a desenvolver, em certo grau, comprometimento afetivo com seus superiores.

Tabela 1 - Matriz de Correlações dos Dados

Variável	Exp	Exp Espec	Tempo Emp	Comp	Comp Espec	Compr Org	Compr Superv	Qde Func	Qde Cli	Id Ag
Exp	1	0,034	-0,033	-0,03	,347**	,794**	,198*	0,074	-0,057	0,123
Exp Espec	0,034	1	,174†	-,190†	-0,003	-0,035	0,096	-0,114	-,178*	0,097
Tempo Emp	-0,033	,174†	1	0,036	-0,008	-0,092	0,033	-0,044	0,04	0,061
Comp	-0,03	-,190†	0,036	1	-0,154	-0,004	0,02	0,131	0,117	-0,031
Comp Espec	,347**	-0,003	-0,008	-,154†	1	0,007	-0,109	0,058	0,049	0,057
Compr Org	,794**	-0,035	-0,092	-0,004	0,007	1	,243**	0,054	-0,044	0,092
Compr Superv	,198*	0,096	0,033	0,02	-0,109	,243**	1	0,057	-0,075	,360**
Qde Func	0,074	-0,114	-0,044	0,131	0,058	0,054	0,057	1	0,057	0,019
Qde Cli	-0,057	-,178*	0,04	0,117	0,049	-0,044	-0,075	0,057	1	0,001
Id Ag	0,123	0,097	0,061	-0,031	0,057	0,092	,360**	0,019	0,001	1

Tabela 2 - Regressão

	Investimentos Totais	Investimentos Populares	Crédito Famílias	Crédito Direcionado	Crédito Empresas	Crédito Especializado	Venda de Produtos 1	Venda de Produtos 2	Início de Relacionamento
Exp	0,065	0,025	-0,051	0,045	-0,018	0,043	-0,025	-0,152	0,158
Exp Espec	-0,065	-0,072	-0,132	-0,104	-0,055	0,229	0,155	0,117	0,033
Tempo Emp	0,092	,050†	0,067	0,021	0,082	-0,094	0,086	-0,069	-0,056
Comp	0,034	0,039	0,006	0,057	0,059	0,143	0,019	-0,001	0,142
Comp Espec	-0,04	0,002	-0,101	-0,082	-0,078	0,003	0,096	0,04	-0,02
Compr Org	0,406*	-0,033	-0,005	0,109	-0,251	-,288*	,246*	0,143	-0,174
Compr Superv	-0,265	-0,001	-0,055	-0,125	0,21	0,19	-0,069	-0,098	,237†
Qde Func	0,233	0,148	0,212	,871*	-,318*	-0,059	0,062	-0,03	-0,056
Qde Cli	-0,24	0,082	0,088	-,685*	0,196	-0,034	-0,089	0,218	0,036
Id Ag	-0,051	0	-0,027	0,024	-0,126	-0,109	-0,112	-0,067	-0,009
IDHM	0,022	0,143	-0,036	-0,156	-0,077	0,002	0,095	0,141	0,101
PIB	-0,216†	-,395**	0,076	0,023	-0,119	-0,06	-0,187	-,451**	-,255*
n	126	126	126	126	126	126	126	126	126
R <sup>2</sup>	0,145	0,169	0,081	0,263	0,148	0,084	0,127	0,271	0,125
R <sup>2</sup> ajustado	0,055	0,08	-0,016	0,185	0,058	-0,013	0,035	0,194	0,032

† p < 0.1, \* p < 0.5, \*\* p < 0.01

Quanto à variável Experiência específica, pode-se afirmar que há relação negativa com Competência, ou seja, quanto mais tempo exercendo o papel de gestor chefe de uma unidade semiautônoma, menor o tempo dispendido em formação educacional. Essa ocorrência pode denotar uma condição das gerações anteriores, para as quais a média de anos em educação

formal é menor que para as gerações atuais. Constatou-se relação relevante de Experiência específica com a variável Tempo de empresa, demonstrando que quanto mais tempo exercendo a função de gestor chefe de unidade, maior o tempo que o profissional está ligado à organização. Constatou-se também uma relação negativa entre Experiência específica e Quantidade de clientes, ou seja, quanto maior o tempo como gestor chefe de unidade, menor a carteira de clientes sob gestão. Isso pode indicar que, à medida que o tempo passa, os gerentes chefes de unidade vão sendo reposicionados em unidades menores, em termos de quantidade de clientes. Em relação à Competência específica, além da relação já apontada, há relação negativa com a variável Competência. Desta forma, quanto mais tempo em educação formal em áreas afins, menor o tempo necessário em educação formal total. Em relação ao Comprometimento com a organização, além da relação já apontada com Experiência, constatou-se relação positiva com Comprometimento com o superior, denotando que há tendência de melhor aceitação da relação de chefia e da pessoa do chefe, quando há relação afetiva com a organização.

No que diz respeito à variável Comprometimento com o superior, além da relação já comentada com Experiência e Comprometimento com a organização, há também relação com Idade da unidade. Essa constatação denota que, quanto mais comprometido ao superior, maior a tendência de os gestores de unidade responderem por unidades mais antigas, que, via de regra, possuem condições mais estabelecidas e desafios mais controlados.

A variável Quantidade de funcionários das unidades semiautônomas não retornou nenhuma correlação relevante. Já a variável Quantidade de clientes, retornou relação positiva com Experiência específica, o que denota que quanto maior a unidade em termos de tamanho da carteira, mais tempo como gestor de unidade possui seu executivo. As demais relações já foram comentadas anteriormente.

A Tabela 2 apresenta o resultado do conjunto de regressões múltiplas sobre cada uma das variáveis dependentes, que significam os vários indicadores de desempenho das unidades semiautônomas avaliadas. Os resultados apresentados confirmam que a descrição gerencial existe e que seus principais elementos – as restrições e a amplitude para a ação dos executivos – são reais. Esses elementos serão comentados a seguir.

Em relação à variável Investimentos, constatou-se que é influenciada, sobretudo, pelo Compromisso com a organização. Como esta se trata de pesquisa em instituição financeira de varejo, a variável Investimento é determinante, uma vez que são os recursos capturados nessas relações formam o funding exigido pelas organizações reguladoras, para que possam operar na contrapartida do crédito, seja este para famílias ou empresas. Em conjunto com a variável Investimentos populares, constatou-se relação significativa negativa com a variável PIB, o que demonstra maior repensão aos investimentos, inclusive os populares, em unidades instaladas em praças menores e de economia menos relevante. Em cidades de economia mais relevante, os investimentos podem estar sendo capturados por outras instituições, ou pode ser que não sejam expressivos estatisticamente em cada unidade, pois, nestes municípios, geralmente há mais de uma unidade, o que pressupõe pulverização dos investimentos entre as unidades. Ainda sobre a variável Investimentos populares, constatou-se relação positiva com a variável Tempo de empresa, o que denota que quanto mais tempo o executivo permanece na empresa, maior a tendência de ele promover investimentos populares entre seus clientes.

No que diz respeito às variáveis de crédito, pode-se afirmar que a variável Crédito Famílias, que engloba as operações de crédito voltadas para as necessidades cotidianas das pessoas e famílias, não foi identificada nenhuma relação com significância entre a atuação dos executivos, as características das unidades ou do ambiente no qual estão inseridas. Esse resultado demonstra que este é o tipo de operação mais ligado à necessidade dos clientes e sua procura espontânea. No que diz respeito às operações de crédito direcionadas, aquelas para as quais existe uma destinação específica, constatou-se relação com as duas variáveis de características das unidades semiautônomas, Quantidade de funcionários e Quantidade de clientes, sendo positiva

a primeira e negativa a segunda. Disso, depreende-se que, devido à especialização que este tipo de crédito requer, agências maiores, sob a ótica de maior número de funcionários, conseguem ter profissionais especializados nesse tipo de operação e demonstram mais aderência a este tipo de operação. Em contrapartida, quanto mais clientes a agência tem, menor é a tendência de bom desempenho, provavelmente associado à rentabilidade que a carteira já agrega e à especificidade de complexidade dessas operações.

Em relação às operações de crédito para empresas, verifica-se que as agências menores têm melhor desempenho, possivelmente gerado pelo relacionamento mais próximo ou por atender melhor aos empresários de pequeno porte. Em função da carteira limitada, essas agências têm necessidade de mostrar resultado e dar relevância a esta variável de desempenho. Em relação às operações de crédito especializado, normalmente destinado a público selecionado, constatou-se uma relação negativa com Compromisso com a organização, o que pode significar que o desempenho nesse tipo de crédito em banco de varejo esteja relacionado apenas à especialização do gerente que opera esse tipo de transação, e não ao gestor chefe da unidade semiautônoma.

A venda de produtos foi mensurada em duas variáveis, uma mais ligada a pagamento por serviços continuados e outra ligada à compra pontual de produtos. A primeira variável tem relação direta com Compromisso com a organização, o que denota a diferença que o gestor chefe pode fazer em termos de resultado, ao apontar o foco de sua equipe para a venda de produtos que geram fluxo contínuo de receitas para a organização e sua unidade. A segunda variável apresentou relação inversa com o PIB, ou seja, quanto menor o PIB do município maior a propensão a desempenho em vendas pontuais de produtos.

Por fim, a variável Início de Relacionamento apresentou relação positiva com Compromisso com o superior, sendo relevante, portanto, a atuação do executivo na busca por novos clientes que componham a sua carteira de relacionamento. A variável apresentou relação negativa com a variável PIB, o que demonstra que quanto maior a economia local na qual a unidade estiver instalada, menor o desempenho de início de relacionamento. Esse fato pode ser causado pela maior oferta de concorrentes, presentes nos mercados com economia mais desenvolvida.

## **DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo, propôs-se a verificação da possibilidade de características dos executivos de unidades semiautônomas, das próprias unidades e do ambiente no qual estas unidades estão inseridas afetarem o desempenho das respectivas unidades semiautônomas. A partir de um estudo quantitativo, envolvendo 126 gestores chefe de unidades semiautônomas, foram realizados procedimentos quantitativos que apontaram diversas correlações entre as variáveis e suportaram algumas das hipóteses propostas.

Foram atestadas correlações entre as variáveis que compõem a primeira hipótese, relacionando Experiência, Competência e Comprometimento afetivo. A hipótese 1a foi suportada pela variável Tempo de Empresa, que encontrou relação significativa positiva com uma das variáveis de desempenho. Já as variáveis Comprometimento com a organização e Comprometimento com o superior demonstraram significância na explicação da primeira hipótese (1b) tal como proposta, sendo que a primeira explica três das nove variáveis de Desempenho e a segunda explica uma.

Quanto à segunda hipótese, que relaciona as características das unidades ao desempenho, foram encontradas três relações que suportam a hipótese, pelas variáveis Quantidade de funcionários e Quantidade de cliente, sendo uma positiva e duas negativas.

Quanto à terceira hipótese, a variável PIB demonstrou ser significativa para explicar quatro das variáveis de desempenho, todas elas negativas. Ou seja, em todas as relações estudadas, quanto menor o PIB da cidade onde a unidade estiver instalada, melhor o desempenho. Isso ocorre por conta da proximidade de relacionamento dos gerentes com a clientela.

Este estudo possui algumas contribuições científicas e gerenciais evidentes. A primeira delas é o ateste da existência da discrição gerencial, e que seus principais elementos – as restrições e a amplitude para a ação dos executivos – são reais. Mas, de forma mais significativa, este estudo atestou a existência da discrição gerencial em unidades semiautônomas, o que se caracteriza como contribuição à ciência, uma vez que estudos anteriores tinham se restringido a estudar o construto apenas em níveis de organização e país. Esta conclusão leva a outro avanço, atestando que as características individuais dos executivos chefes dessas unidades também se constituem como influenciadores do desempenho dessas unidades. Faz-se aqui um paralelo com a vasta Teoria do Alto Escalão, que demonstrou que as características do CEO e do TMT influenciam os resultados das organizações.

Por fim, algumas contribuições secundárias foram observadas nas correlações de variáveis, como as relações entre experiência, competência e características das unidades. A contribuição gerencial deste estudo diz respeito à correta identificação do mix de características individuais, assim compreendidas como experiência e competência, que melhor se adaptam a cada tipo de unidade e mercado. Esse fator permite aos gestores alocarem adequadamente os executivos em unidades que lhes propiciem melhores condições de atingimento de resultados. Da mesma forma, pode-se dizer que este estudo abre um novo horizonte, ao colocar luz sobre a importância do comprometimento afetivo com a organização e com o gestor superior, em ordem de atingir melhores resultados nas organizações. Cabe aos gestores fomentarem práticas que estimulem o aumento do comprometimento por parte de seus liderados.

Este estudo apresenta algumas limitações. Dentre elas, destaca-se o viés emocional e corporativo dos respondentes, uma vez que foi necessário identificarem-se para responder ao questionário. Outra limitação diz respeito à atualização das variáveis referentes ao ambiente, uma vez que elas são as mais recentes disponíveis nas bases de dados oficiais para tal, contudo não guardam relação com a temporalidade das demais variáveis. Este estudo compôs amostra com respondentes de uma única região geográfica, podendo sofrer influências circunstanciais de localização e cultura.

Estudos futuros podem se dedicar a avaliar as relações entre a discrição gerencial e o desempenho de unidades semiautônomas, identificando novas variáveis que melhor expliquem as relações entre os três componentes básicos do primeiro construto (características dos executivos, características das unidades/organização e características do ambiente). Esses estudos podem avaliar, inclusive, características comportamentais e psicológicas dos executivos, como ambição, liderança, dentre outras. Ainda, futuros estudos podem acrescentar maior clareza ao construto desempenho e mesmo se dedicarem a realizar uma meta-análise da produção científica, para conceituar Desempenho de forma mais adequada. Por fim, estudos futuros podem avaliar a possibilidade de relativizar as variáveis de ambiente – PIB e IDH ou outras – quando há mais de uma unidade no mesmo município, encontrando um mecanismo estatístico que não cause replicamento ou sombreamento dessas variáveis.

## REFERÊNCIAS

- Abatecola, G. & Cristofaro, M. (2018) Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*.
- Angriawan, A. & Abebe, M. (2011). Chief Executive background characteristics and environmental scanning emphasis: An empirical investigation. *Journal of Business Strategies*, 28: 75–96.
- Arora, P. & Dharwadkar, R. (2011), Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack. *Corporate Governance: An International Review*, 19: 136-152.
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6): 821–840.

- Barker, V. & Mueller, G. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48: 782–801.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743.
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschläger, D. M., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319.
- Boyatzis, R. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(2): 91–100.
- Castanias, R. & Helfat, C. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27: 661–678.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*. 6(1): 1-22.
- Cochet, O., Dormann, J. & Ehrmann, T. (2008), Capitalizing on Franchisee Autonomy: Relational Forms of Governance as Controls in Idiosyncratic Franchise Dyads. *Journal of Small Business Management*, 46: 50-72.
- Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance. *Business Strategy and the Environment*, 22(2): 73-91.
- Crossland, C. & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEO matters. *Strategic Management Journal*, 32 (8), 797-819.
- Deville, A., Ferrier, G. D., & Lel  u, H. (2014). Measuring the performance of hierarchical organizations: an application to bank efficiency at the regional and branch levels. *Management Accounting Research*, 25(1), 30-44.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2): 11-27.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*. 35(3): 504-529.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484–503.
- Gibbs, T. & Ashill, N. J. (2013) The effects of high-performance work practices on job outcomes: Evidence from frontline employees in Russia. *International Journal of Bank Marketing*, 31 (4): 305-326.
- Graham, J. & Harvey, C. (2002). How do CFOs make capital budgeting and capital structure decisions? *Journal of Applied Corporate Finance*, 15: 8–23.
- Hambrick, D. C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial Discretion: a bridge between polar views of organizations. 369-406. in: Cummings, L. L., & Staw, B. M. (eds). *Research in organizational behavior*. V.9. Greenwich. JAI Press.
- Hambrick, D. C. & Fukutomi, G. D. S. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy of Management Review*. 16(4): 719-742.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S. & Chen, M-J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*. 41(4): 659-684).

- Henderson, A., Miller, D. & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27: 447–46.
- Joshi, A., Liao, H., & Roh, H. (2011). Bridging Domains in Workplace Demography Research: A Review and Reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2), 521–552.
- Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, 729-752.
- Katz, R. (1982) The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548-570.
- Klemp, G. Jr. (1980). The assessment of occupational competence. Washington, DC: *Report to the National Institute of Education*.
- Kutz, M. (2008). Toward a conceptual model of contextual intelligence: A transferable leadership construct. *Leadership Review*, 8: 18–31.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33: 841–866.
- Lin, W-T. & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalization. *International Business Review*, 21: 89-101.
- Luo, X., Kanuri, V. & Andrews, M. (2014). How does CEO tenure matter? The mediating role of firm-employee and firm-customer relationships. *Strategic Management Journal*, 35: 452–511.
- Marquis, C. & Lee, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 34 (4): 483-497.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89: 991-1007.
- Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 43: 295–318.
- Mignonac, K., Vandenberghe, C., Perrigot, R., El Akremi, A., & Herrbach, O. (2015). A Multi-Study Investigation of Outcomes of Franchisees' Affective Commitment to Their Franchise Organization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3): 461–488.
- Miller, D. & Shamsie, J. (2001). Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the Hollywood studio heads. *Strategic Management Journal*, 22: 725–745.
- Pappu, M., & Strutton, D. (2001). Toward an understanding of strategic inter-organizational relationships in franchise channels. *Journal of Marketing Channels*, 8(1–2): 111–132.
- Pastor, J., Pavia, J. M., Serrano, M. L. & Tortosa-Ausina, E. (2016), Rich regions, poor regions and bank branch deregulation in Spain. *Regional Studies*, 51(11): 1678-1694.
- Peteraf, M., & Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1089-1112.
- Rajagopalan, N. & Deepak, K. (1996). CEO characteristics: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 39: 197–215.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19: 90-118.



- Sengul, M. & Gimeno, J. (2013). Constrained Delegation: Limiting Subsidiaries' Decision Rights and Resources in Firms That Compete across Multiple Industries. *Administrative Science Quarterly*, 58(3) 420–471.
- Serra, F. R., Tres, G., & Ferreira, M.P. (2016). The “CEO effect” on the performance of Brazilian companies: An empirical study using measurable characteristics. *European Management Review*. 13(3): 193-205.
- Slater, D. J. & Dixon-Fowler, H. R. (2010). The Future of The Planet in The Hands of MBAs: An Examination of CEO MBA Education and Corporate Environmental Performance. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3): 429-441.
- Solinger, O.N., van Olffen, W., & Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organization commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93: 70–83.
- Tuggle, C., Schnatterly, K., & Johnson, R. (2010). Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues. *The Academy of Management Journal*, 53(3): 550-571.
- Van Essen, M., Engelen, P. & Carney, M. (2013), Does “Good” Corporate Governance Help in a Crisis? *Corporate Governance: An International Review*, 21: 201-224.
- Vandenbergh, C. & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 331–348.
- Varotto, L. F. & Parente, J. G. (2016). Franchisor-Franchisee Relationship Quality: Time of Relationship and Performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6): 600-610.
- Wally, S. & Baum, J. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, 37: 932–956.
- Walsh, J. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of manager's belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*, 31: 873–896.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J. & Barker, V. L., III (2015). Managerial discretion: an empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1): 99-135.
- Wu, W.-Y., Chiang, C.-Y. & Jiang, J.-S. (2002). Interrelationships between TMT management styles and organizational innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 102: 171–183.

#### **ANEXO 1 – ESCALA DE COMPROMETIMENTO AFETIVO**

##### **Comprometimento afetivo com a organização**

- 1 – Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
- 2 – Eu realmente tenho um sentimento de pertencimento a minha organização.
- 3 – Estou orgulhoso de pertencer a esta organização.
- 4 – Eu não me sinto emocionalmente ligado à minha organização.
- 5 – Eu realmente sinto como se os problemas da minha organização fossem meus.
- 6 – Eu não me sinto como “parte da família” em minha organização.

##### **Comprometimento afetivo com o superior**

- 7 – Eu não sou realmente ligado ao meu superior.
- 8 – Eu me sinto orgulhoso por trabalhar com meu superior.
- 9 – Eu sinto um senso de respeito por meu superior.
- 10 – Meu superior significa muito para mim.
- 11 – Eu aprecio meu superior.
- 12 – Eu sinto pouca admiração por meu superior.

Fonte: Vandenbergh & Bentein (2009).